



Turun yliopisto
University of Turku

SAKSAN MARKKINOIDEN B-TO-B LAKIPALVELUIDEN HANKINTA PK-YRITYKSESSÄ

Toimitusketjujen johtamisen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Kari Paara

Ohjaajat:
Prof. Lauri Ojala
Prof. Harri Lorentz

23.10.2017
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatuvarmistuksen mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimusongelma	9
1.2	Tutkimuksen rajaukset	10
2	KANSAINVÄLISTÄ KAUPPALAKIA KOSKEVAT MAHDOLLISET ONGELMATILANTEET	12
2.1	CISG:n ja suomalaisen lainsäädännön keskeisimmät erot	13
2.2	CISG:n ja saksalaisen lainsäädännön keskeisimmät erot	14
2.3	Muita huomioitavia asioita	15
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
3.1	Hankintaprosessin formalisointi	17
3.2	Ongelman tai tarpeen tunnistaminen	18
3.3	Palvelun tarkka määrittely	19
3.3.1	Osallistuminen määrittelyvaiheeseen	20
3.3.2	Määrittelyjen muuttuminen hankintaprosessin aikana	22
3.4	Palveluntarjoajan valitseminen	24
3.5	Sopimuksen tekeminen	26
3.6	Palvelun toimittaminen	29
3.7	Palvelun arvioiminen	31
3.8	Muokattu lakipalvelunhankintaprosessi	33
4	MENETELMÄT	35
4.1	Yhteys teoriaan, osallistujien valinta ja tutkimusaineiston kerääminen	35
4.2	Tutkimusaineiston analysointi	36
4.3	Tutkimuksen laadun arviointi	37
5	ANALYYSIT	39
5.1	Tapauskohtaiset analyysit	39
5.1.1	Yritys 1	39
5.1.2	Yritys 2	40
5.1.3	Yritys 3	42
5.1.4	Yritys 4	43
5.1.5	Yritys 5	44
5.1.6	Yritys 6	45

5.1.7	Yritys 7	46
5.1.8	Yritys 8	47
5.2	Vertailevat analyysit.....	48
5.2.1	Yritykset 5 ja 6 – uuden sopimuksen tekeminen	49
5.2.2	Yritykset 1, 7 ja 8 – sopimusehtojen läpikäyminen.....	50
5.2.3	Yritykset 2, 3 ja 4 – sopimusongelmat	51
5.2.4	Yritykset 1, 2 ja 5 – vanhan palveluntarjoajan käyttäminen.....	52
5.2.5	Yritykset 3, 4, 6, 7 ja 8 – uuden palveluntarjoajan käyttäminen	53
5.3	Pohdintaa tuloksista	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6.1	Palvelunhankintaprosessi	56
6.2	Yhteistyö palveluntarjoajan kanssa.....	58
6.3	Toimeksiantojen sisältö.....	59
6.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	60
7	YHTEENVETO.....	61
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET	68
	LIITE 1 Haastattelukysymykset yrityksille	68
	LIITE 2 Operationalisointitaulukot	70

KUVIOT

Kuvio 1 Hankintaprosessi	17
Kuvio 2 Toimittajan rooli palvelun spesifikaatiota määriteltäessä	21
Kuvio 3 Dynaaminen näkökulma palvelunhankintaan	23
Kuvio 4 Hankinnan osallistuminen palveluihin.....	30
Kuvio 5 B-to-B lakipalvelunhankintaprosessi hankkivan yrityksen näkökulmasta ..	33

Kuvio 6 Hankintaprosessi tapausyrityksissä	57
--	----

TAULUKOT

Taulukko 1 Tapausten sijoittuminen pienryhmiin	48
--	----

LYHENTEET

ABC = Activity Based Costing (suom. toimintolaskenta)

BGB = Bürgerliches Gesetzbuch (suom. Saksan siviilioikeuslakikirja)

B-to-B = business-to-business (suom. yritysten välinen)

CISG = Convention on International Sale of Goods (suom. kansainvälinen kauppalaki)

KL = kauppalaki 355/1987

KPI = Key Performance Indicator (suom. suorituskykymittari)

OikTL = laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 228/1929

pk-yritys = pieni tai keskisuuri yritys

UNCITRAL = United Nations Commission on International Trade Law (suom. YK:n kansainvälinen kauppaoikeuden toimikunta)

1 JOHDANTO

Yksi todennäköisistä kohdemaista suomalaisten pk-yritysten laajentumista ajatellen on Saksa, jonne suuntautuu lähes 14 prosenttia suomalaisesta tavaraviennistä. Saksa onkin Suomen suurin vientikumppani. Vuonna 2015 Saksaan suuntautuneen viennin arvo oli 7,5 miljardia euroa (Tilastokeskus.fi).

Kun kotimainen yritys aloittaa business-to-business (B-to-B) – kaupankäynnin ulkomailla, on yksi sen tärkeimmistä tehtävistä kauppasopimuksessa sovellettavan lainsäädännön ymmärtäminen varsinkin silloin, jos kauppaan ei lainvalintaehtojen nojalla sovelleta suomalaista kauppalakia (KL). Pohjoismaiden ulkopuolelle, esimerkiksi Saksaan, suuntautuvassa kaupassa pk-yritykselle syntyy erityisiä lainopillisia haasteita siitä syystä, että tiiviissä pohjoismaisessa yhteistyössä syntynyt KL poikkeaa joiltakin olennaisilta osiltaan vaikkapa usein kansainvälisessä kaupassa sovellettavasta CISG:sta (Convention on International Sale of Goods). Muun muassa välillisiä vahinkoja koskevat säännökset ovat YK:n kansainvälisen kauppaoikeuden toimikunnan, UNCITRAL:n (United Nations Commission on International Trade Law), laatimassa CISG:ssa ankarammat kuin suomalaisessa kauppalaissa. (Wilhelmsson et al. 2006, 22)

Euroopan komission vuonna 2011 julkaisemassa raportissa tarkasteltiin neljän eri sopimusoikeuteen liittyvän ongelmatilanteen vaikutusta eurooppalaisten yritysten toimintaan yli maansa rajojen. Ensimmäinen tarkasteltava ongelma oli se, minkä maan sopimusoikeutta kaupanteossa sovellettaisiin. Toisena ongelmana oli vaikeus tutustua vieraaseen sopimusoikeuteen. Kolmanneksi tarkasteltiin muun muassa yli rajojen käsiteltävien konfliktien haasteita, esimerkiksi oikeudellisia kustannuksia ulkomailla. Viimeisenä tutkimuksessa otettiin huomioon myös ongelmat löytää asiantuntija-apua koskien ulkomaista lainsäädäntöä. (European Commission 2011)

Tutkimuksen tulosten mukaan puolella kyselyyn vastanneista EU:n alueella toimivista yrityksistä oli kokemuksia siitä, että vähintään yhdellä tarkastelluista ongelmista on ollut ainakin jonkinlaista vaikutusta heidän kotimaansa rajojen ulkopuolelle ulottuvaan liiketoimintaan. Yleisesti sopimusoikeuteen liittyviä ongelmia pidettiin yhtä vaikeina kuin liiketoimintaan liittyviä käytännön ongelmia, kuten vaikkapa kieli- tai huolto-ongelmia. Yli 60 % tutkimukseen osallistuneista lisäksi arvioi, että sopimusoikeuteen liittyvät ongelmat estivät ulkomaankauppaa ainakin jossain määrin. Suomalaisista yrityksistä reilu viidennes arvioi, että ulkomaalaiseen lainsäädäntöön liittyvällä asiantuntijapalvelulla oli ainakin jonkinlaista vaikutusta liiketoimintaan. (European Commission 2011)

CISG tuli Suomenkin osalta voimaan vuonna 1989. Sekä Saksa että Suomi ovat näin ollen molemmat ratifioineet yleissopimuksen ja täten CISG:a sovelletaankin näissä kahdessa valtiossa toimivien yritysten välisessä kaupassa. (Wilhelmsson et al. 2006, 22–23) On kuitenkin todennäköistä, että useimmissa vain Suomessa toimivissa pk-yrityksissä

sen sisältö tunnetaan heikonlaisesti. Mikäli kotimainen pk-yritys haluaa laajentaa toimintaansa Saksaan B-to-B – kauppaan, täytyy sen useimmiten turvautua ulkopuolisiin lakiasiantuntijapalveluihin varsinkin silloin, jos yrityksellä ei ole omaa lakiosastoa.

Lakipalveluiden hankinta voi kuitenkin olla pk-yrityksen näkökulmasta haasteellista, vaikka palveluiden hankinta onkin saavuttanut yhä suuremman roolin yrityksissä (van der Valk & Rozemeijer 2009, 3). Erityisesti monien asiantuntijapalveluiden, kuten tilintarkastus-, markkinointi- tai lakipalveluiden, hankinta edellyttää sekä oikeanlaisen palveluntarjoajan valitsemista että oikeanlaisen yhteistyösuhteen löytämistä. Tästä syystä asiantuntijapalveluiden hankkimisesta on tullut tärkeä kilpailukykyvaltti. (Pemer et al. 2014, 840)

Palveluiden hankinta poikkeaa kuitenkin suuresti suoraviivaisemmasta hyödykkeiden hankinnasta (Smeltzer & Ogden 2002, 69). Ensiksikin palvelut ovat usein aineettomia, joten ”valmiin” palvelun arviointi on haastavaa. Toisin sanoen yrityksen on haastavaa arvioida sitä, onko palvelu lopulta toivotunlainen. Toiseksi palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, eli palveluita ei voi varastoida. Kolmanneksi palvelut ovat heterogeenisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että samankaan palvelun tarjoaminen ei todennäköisesti ole identtinen palvelun vastaanottajan näkökulmasta, vaan vaihtelee tapauksittain. (Fitzsimmons, Noh & Ties 1998, 371–373.)

Asiantuntijapalveluita hankittaessa on otettava huomioon myös muita haasteita, joita ei esimerkiksi ominaisuuksiltaan yksinkertaisempia siivouspalveluita ostettaessa tarvitse välttämättä huomioda. Esimerkkejä haasteista ovat muun muassa asiantuntijapalveluun liittyvät luottamustekijät sekä korkeat kustannukset. Asiantuntijapalvelun tarjoaja nimittäin päästetään usein apua hakevan yrityksen liiketoiminnan strategiseen ytimeen, jos kyseessä on vaikkapa juuri sopimusoikeudellisia neuvoja antava palveluntarjoaja. Lisäksi sekä itse palvelun hinta että palvelulla saavutettavan tai saavuttamattomiin jäävän edun arvo on useimmiten korkea. (Mitchell, Moutinho & Lewis 2003, 2.) Fitzsimmons et al. (1998, 378) mukaan asiantuntijapalveluilla on huomattava merkitys yrityksen strategista tulevaisuutta ajatellen. Hankinnan tärkeydestä huolimatta Sonmez ja Moorhouse (2010, 203) kuitenkin huomauttavat, että hyvin harvalla toimijalla yksityisellä sektorilla on käytössään yksityiskohtainen prosessi palveluja hankittaessa.

On myös huomioitava, että asiantuntijapalvelut toimitetaan yleensä tiiviissä yhteistyössä palveluntarjoajan ja palvelua tarvitsevan osapuolen välillä. Yhtäältä tämä tarkoittaa sitä, että ostavan osapuolen panos palvelun tuottamisessa voi vaihdella suurestikin tilanteen mukaan, mikä hankaloittaa esimerkiksi kustannusten arviointia. Toisaalta haasteita voi syntyä myös siksi, että tiivis yhteistyö voi vaikeuttaa palvelun spesifiointia ja arviointia sekä ennen palvelun tarjoamista että sen jälkeen. Ongelmia voi syntyä myös siksi, että vastuukysymykset tulevat epäselvemmiksi, koska palvelun vastaanottajalla saattaa olla keskeinen rooli edesauttamassa menestyksekkään palvelun syntymistä. Esimerkiksi sopimusapua hankittaessa tämä voi realisoitua silloin, kun

vaikkapa sopimusta tekevän yrityksen valmistamassa tuotteessa on vakavanlaisia puutteita. Tällöin täydellinenkin lakipalvelu harvoin pelastaa yritystä aiheuttamansa vahingon vastuun osalta. (Pemer et al. 2014, 840; van der Walk & Rozemeijer 2009, 4.)

Lakipalvelut muodostavat erityisten ominaisuuksiensa vuoksi vielä hieman haastavamman asiantuntijapalveluiden alakategorian. Lakipalvelu voi koostua monista erilaisista osa-alueista, joita ovat esimerkiksi konsultointi, kanteen nostaminen tai haasteeseen vastaaminen. Asiakasyrityksen avuntarve voi käsittää yhden tai useamman osa-alueen, ja siksi lakipalvelusta voikin usein muodostua hyvin monimutkainen kokonaisuus. Lisäksi prosessista saattaa muodostua hyvinkin pitkä. (Rottmann, Glas & Essig 2015, 147.)

Palvelun kokonaisvaltaisuus tarkoittaa usein myös sitä, että asiakasyritys on hyvin riippuvainen palveluntarjoajasta tämän valitsemisen jälkeen. Tästä syystä palveluntarjoajan vaihtaminen yhteistyösuhteen kestäessä on äärimmäisen vaivalloista ja joskus jopa mahdotonta. Riippuvuutta korostaa myös se, että informaation asymmetria asiakkaan ja asiantuntijaosapuolen välillä on usein suuri. Edes yrityksen sisäisen lakimiehen olemassaolo ei välttämättä ole avuksi, mikäli avuntarpeen kohteena on hyvin pitkällistä erikoistumista vaativa ongelma. (Rottmann et al. 2015, 147-148.)

Erityisen haastavaksi lakipalvelun hankinnan asiakasyrityksen näkökulmasta tekee se, että läpinäkyvyys toimijoiden välillä on usein heikkoa, kustannukset ovat korkeita ja kumppanin toiminnan laatua ja tehokkuutta on vaikea arvioida. (Rottmann et al. 2015, 147-148.) Lisäksi palvelun epäonnistumisella saattaa olla dramaattisia seurauksia. (Lenz 2012, Rottmannin et al. 2015, 147)

Tässä luvussa siirrytään seuraavaksi tutkimusongelmaan ja tutkimuksen rajauksiin. Luvussa 2 käsitellään CISG:n eroavaisuuksia suomalaisen ja saksalaisen lainsäädännön kannalta. Luku 3 käsittää palveluiden hankintaa koskevan kirjallisuuskatsauksen, jonka pohjalta tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu. Luvussa 4 käydään läpi tutkimusmenetelmät, ja luku 5 sisältää tapauskohtaiset ja vertailevat analyysit kerätystä aineistosta. Luku 6 koostuu analyysin pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä. Tutkielma päättyy luvun 7 yhteenvetoon.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää miten ja millaisiin ongelmiin tai tilanteisiin tavaran kauppaan keskittyvät pk-yritykset hankkivat lakipalveluita Saksan markkinoita varten. Tutkimusongelma jakautuu kolmeen alaongelmaan, jotka käsittelevät yrityksen palvelunhankintaprosessia, yhteistyötä lakipalveluntarjoajan kanssa ja ongelmia, joihin yritykset tarvitsevat apua.

Tutkimuskysymys 1: Miten ja millaisiin ongelmiin tai tilanteisiin tavaran kauppaan keskittyvät pk-yritykset hankkivat lakipalveluita Saksan markkinoita varten?

Tutkimuskysymys 1.1: Millainen on yritysten palvelunhankintaprosessi?

Tutkimuskysymys 1.2: Millaista yhteistyö lakipalveluntarjoajan kanssa on?

Tutkimuskysymys 1.3: Millaisiin ongelmiin yritykset tarvitsevat apua?

Palvelunhankintaprosessiin keskittyvä alaongelma käsittelee sitä, vastaako Saksan B-to-B -markkinoille laajentuneiden suomalaisten pk-yritysten lakipalvelujen hankinta alan kirjallisuuden käsitystä optimaalisimmasta tavasta hankkia laki- sekä asiantuntijapalveluita. Tutkimuksesta käy toisin sanoen ilmi, miten saksalaisten yritysten kanssa yhteistyötä tehneet suomalaiset yritykset ovat hankkineet lakipalveluita, ja vahvistavatko nämä toimet kirjallisuuden käsitystä oikeanlaisesta hankintaprosessista. Tutkittavana on se, miten yritys päättää millaista apua se tarvitsee, kuinka se valitsee sopivan palvelun sekä miten palvelua konkreettisesti hyödynnetään. Mielenkiinnon kohteena on myös se, joutuuko palvelu hankintaprosessin aikana tai sen jälkeen arvioinnin kohteeksi.

Toinen ala-ongelma käsittelee yrityksen yhteistyötä lakipalveluntarjoajan kanssa. Tarkkailun kohteena on se, tekevätkö osapuolet keskenään yhteistyötä palvelua määriteltäessä, sopimusta tehtäessä, palvelua toimittaessa ja sitä arvioitaessa. Lisäksi tarkastellaan sitä, millaista tällainen yhteistyö on ja ketkä siihen osallistuvat. Yhteistyöhön palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on haluttu kiinnittää erityistä huomiota sen vuoksi, että sitä korostetaan teoreettisessa viitekehyksessä yhtenä keskeisimmistä tekijöistä onnistuneelle palvelusuhteelle osapuolten välillä.

Tutkimuksen kolmantena alaongelmana on se, millaisiin lainopillisiin ongelmiin Saksan markkinoille pyrkivät yritykset törmäävät. Viitekehyksenä on tämän alaongelman osalta käytetty Yleissopimusta tavaran kauppaa koskevista sopimuksista (CISG). Yleissopimuksen käyttämiseen on päädytty siksi, että se sääntelee pääsääntöisesti sopimuksen ratifioineiden jäsenmaiden yritysten välistä tavaran kauppaa. Toisena syynä on se, että sopimuksesta on helppo löytää muutamia olennaisia eroavaisuuksia suomalaiseen lainsäädäntöön, mikä saattaa auttaa löytämään säännönmukaisuuksia Saksan markkinoille suuntautuvien pk-yritysten avuntarpeeseen.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu suomalaisiin tavaran kauppaa käyviin pk-yrityksiin, joiden keskimääräinen vuosittainen liikevaihto on palvelun hankkimisen aikana ollut alle 50 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä alle 250 henkilöä. Tarkastelu keskittyy vain pk-

yrietyksiin siitä syystä, että niillä suuryrietyksiä todennäköisemmin ei ole resursseja pitää suurta sisäistä lakiosastoa, joka pystyisi hoitamaan kaikki juridiset ongelmat ilman ulkopuolista apua.

Tavarán kauppaan on puolestaan keskitytty siitä syystä, että sen piirissä olevat yritykset ovat todennäköisemmin kohdanneet samantyyppisiä oikeudellisia ongelmia. Lisäksi CISG keskittyy ainoastaan tavarán kauppaan eri sopimusvaltioissa toimivien yritysten välillä. Haastateltavien yritysten toimialaa ei kuitenkaan ole rajattu sen tarkemmin, koska tutkimukseen ei olisi tällöin saatu riittävästi osallistujia. Erityistä ajallista rajausta tutkimuksessa ei ole. Tärkeämpää on se, että palvelun toimittaminen on haastattelua tehtäessä ehtinyt jo kokonaisuutena tapahtua, jotta esimerkiksi kysymykset palvelun arvioimisesta on mielekäästä esittää yritykselle.

2 KANSAINVÄLISTÄ KAUPPALAKIA KOSKEVAT MAHDOLLISET ONGELMATILANTEET

Kansainvälinen kauppalaki CISG (Convention on International Sale of Goods) on YK:n alaisuudessa toimivan kansainvälisen kauppaoikeuden komission, UNCITRAL:n, aikaansaama yleissopimus. Sopimuksen tarkoituksena on ollut madaltaa valtioiden välisen kaupan oikeudellisia esteitä sekä edesauttaa kansainvälisen kaupan kehittymistä. Sopimuksen ensimmäisen artiklan mukaan sitä ”sovelletaan tavaran kauppaa koskeviin sopimuksiin sellaisten sopijapuolten välillä, joiden liikepaikat ovat eri valtioissa; kun valtiot ovat sopimusvaltioita; tai kun kansainvälisen yksityisoikeuden säännöt johtavat sopimusvaltion oikeuden soveltamiseen” (Yleissopimus kansainvälistä tavaran kauppaa koskevista sopimuksista, 1988). Yleissopimukseen on tähän mennessä liittynyt 94 valtiota, joiden joukossa ovat muun muassa Brasilia, Ranska, Kiina, Venäjä, Japani, USA, Saksa ja Suomi (CISG Database 2016).

Vuonna 1966 perustetun UNCITRAL:n tavoitteena on kansainvälisen kaupan sääntöjen uudenaikaistaminen ja harmonisointi (Uncitral.org). Komission toiminnan keskiössä on ollut jäsenmaiden omien lainsäädäntöjen muokkaaminen niin, että varmuus kaupankäynnissä parantuisi. Lisäksi tavoitteena on ollut lainsäädännön yhtenäistäminen niin, että jäsenvaltiot ottaisivat nämä yhteiset säännöt myös käyttöön. (Schlechtriem & Butler 2009, 1-2.) Yleissopimus tulikin voimaan vuonna 1988.

CISG:n onnistuneen käyttöönoton taustalla on ollut se, että toisin kuin edeltäjänsä komissio onnistui saamaan samaan sopimukseen kansainvälisen kauppaoikeuden prosessioikeudelliset ja aineellisoikeudelliset säännökset. Tämä näkyy myös yleissopimuksen rakenteessa, joka koostuu neljästä osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään sopimuksen soveltamisalaa ja yleisiä määräyksiä. Tämä tarkoittaa erityisesti sitä, mihin tilanteisiin sopimusta sovelletaan ja ei sovelleta. Toisessa osassa käsitellään sopimuksentekoa eli sitä, missä tilanteissa osapuolten välille voidaan katsoa syntyneen sopimus. Yleissopimuksen kolmas osa koostuu aineellisoikeudellisista määräyksistä, eli myyjän ja ostavan osapuolen oikeuksien sekä velvollisuuksien laajuudesta. CISG:n viimeisessä osassa käsitellään loppumääräyksiä, joissa kerrotaan esimerkiksi jäsenvaltioiden mahdollisuudesta ilmoittaa tiettyjen yleissopimuksen osien noudattamatta jättämisestä. (Schlechtriem & Butler 2009, 2-6.)

Seuraavaksi tarkastellaan suomalaisen ja saksalaisen lainsäädännön keskeisimpiä eroavaisuuksia verrattuna kansainväliseen kauppalakiin. EU-tason vertailua ei suoriteta, koska EU:ssa ei ole erikseen ja laajemmin säädelty yritysten välistä tavaran kauppaa. Sääntely on sen sijaan keskittynyt yksittäisiin sopimuksiin ja sektoreihin (European Commission 2011, 4). Lisäksi tavaran kauppaan liittyvä sääntely on kohdistunut enemmänkin kuluttajien yhdenmukaiseen kohteluun EU:n sisällä. Komissio ehdotti

vuonna 2011 yhteistä eurooppalaista kauppalakia suunniteltavaksi, mutta esitystä ei viety eteenpäin vuoden 2014 jälkeen (Clive 2015)

2.1 CISG:n ja suomalaisen lainsäädännön keskeisimmät erot

Suomessa tavaran kauppaa koskevat pääasiallisesti kauppalaki (KL) sekä laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista (OikTL). Kauppalailla ja yleissopimuksella on paljon yhteneviä osuuksia, mutta säädöskokoelmien välillä löytyy myös muutamia tärkeitä eroja, jotka saattavat huomiotta jätettynä aiheuttaa uusille markkinoille menevälle yritykselle ongelmia (Sisula-Tulokas 2012, 3). Luonnollisesti on myös mahdollista, että sellaiset seikat, joita yleissopimuksessa ei käsitellä, otetaan kansainvälisen yksityisoikeuden sääntöjen nojalla huomioon jommankumman osapuolen kotivaltion lainsäädäntöön nojautumalla. Seuraavaksi tarkastellaankin CISG:n ja kauppalain suurimpia eroavaisuuksia, jotka liittyvät reklamaatioaikaan, sopimuksen purkamiseen sekä vahingonkorvausvelvollisuuteen.

CISG:ssa ostajan asema reklamaatioajan suhteen on tarkemmin määritelty kuin kauppalaissa. Kauppalain 32 pykälän mukaan ostajan täytyy reklamoida myyjälle havaitsemastaan virheestä kohtuullisen ajan kuluessa virheen huomaamisesta, jotta voisi jälkikäteen vedota myyjän virheeseen korvausvastuun perusteena. Yleissopimuksessa kohtuullinen aika on kuitenkin määritelty tarkemmin. CISG:n artiklan 39 mukaan reklamaatioaika on rajattu kahteen vuoteen.

Sisula-Tulokas (2012, 4) kuitenkin huomauttaa, että omalta osaltaan CISG tarjoaa ostajalle myös parempaa asemaa kuin mitä kauppalaissa säädetään. Yleissopimuksen 44 artikla nimittäin määrää, että ostaja voi kuitenkin reklamaatioajan umpeuduttuakin vaatia myyjältä esimerkiksi hinnanalennusta, mikäli ostajalla on kohtuullinen syy siihen, ettei hän ole aikarajan kuluessa reklamointia suorittanut. Vastaavaa mahdollisuutta ei kauppalain säädösten mukaan ole.

Kauppalain 54 §:n mukaan ostajan saatua tavaran hallintaansa myyjä ei saa purkaa kauppaa, ellei hän ole pidättänyt itselleen oikeutta tavarahan tai ellei ostaja torju tavaraa. Yleissopimuksessa tällaista kieltoa ei sen sijaan ole. (Sisula-Tulokas 2012, 4). Tämä turvaa osaltaan myyjän asemaa suomalaista kauppalakia paremmin.

Toinen sopimuksen purkamista koskeva eroavaisuus koskee sopimusrikkomuksen olennaisuutta. Sekä kauppalain että yleissopimuksen mukaan sopimuksen purun edellytyksenä on rikkomuksen olennaisuus. Esimerkiksi myyjä saa kauppalain 54 §:n mukaan purkaa sopimuksen ostajan olennaisen maksuviivästyksen vuoksi. Olennaisuutta ei kuitenkaan kauppalaissa määritellä toisin kuin yleissopimuksessa (Sisula-Tulokas 2012,4). CISG:n artiklan 25 mukaan olennainen sopimusrikkomus on sellainen, että

"vastapuoli menettää olennaisilta osin sen, mitä hänellä oli aihetta odottaa sopimukselta saavuttavansa".

Suurimmat erot KL:n ja CISG:n välillä koskevat vahingonkorvausta. Toisin kuin KL, CISG ei tee eroa välittömien ja välillisten vahinkojen kesken (Sisula-Tulokas 2012, 4). Nimensä mukaisesti välittömät vahingot ovat sopimusrikkomuksesta suoraan johtuvia vahinkoja, kuten korjauskustannuksia. Välillisinä vahinkoina KL käyttää esimerkkeinä muun muassa tuotannon keskeytymisestä aiheutuvaa vahinkoa, saamatta jäänyttä liikevoittoa sekä muuta vaikeasti ennakoitavaa vahinkoa.

Ankan yleissopimuksen vahingonkorvausperiaatteesta tekee se, ettei merkitystä ole sillä, onko sopimusta rikkonut osapuoli toiminut tuottamuksellisesti, vaan kaikki vahingot tulevat korvattavaksi tuottamuksesta riippumatta. (Sisula-Tulokas 2012, 43.)

2.2 CISG:n ja saksalaisen lainsäädännön keskeisimmät erot

CISG tuli voimaan Saksassa vuonna 1991. Yleissopimus olikin voimakkaasti vaikuttamassa Saksassa vuonna 2002 voimaan tulleeseen velvoiteoikeudelliseen uudistukseen (saks. Schuldrechtsreform), joka uudisti muun muassa saksalaista sopimusoikeutta yhä enemmän CISG:n kaltaiseksi. Vuoden 2002 velvoiteoikeudellista uudistusta on pidetty tärkeimpänä uudistuksena koskien vuonna 1900 voimaan tullutta saksalaisen siviilioikeuden lakikokonaisuutta (saks. Bürgerliches Gesetzbuch, BGB). (Ferrari 2009, 144, 159-160.)

Sopimusosapuolten velvollisuuksia ajatellen CISG:ssa korostuu sopimuksen voimassa pysymisen tärkeys. Tällä tarkoitetaan sitä, että ”syytön” osapuoli ei pysty pidättäytymään CISG:n puitteissa sovitusta vastasuorituksestaan sopimusta rikkonutta osapuolta kohtaan yhtä helposti kuin BGB:n perusteella. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että ”syytön” osapuoli kieltäytyy maksamasta kauppahintaa havaitessaan tavarahan olevan virheellinen. CISG:ssa korostuukin enemmän vahingonkorvausvaatimusten tärkeys suorituksesta pidättäytymisen sijaan. (Markesinis, Unberath & Johnston 2006, 422.)

Vaikka uudistunut saksalainen sopimusoikeus onkin suurelta osin yhteneväinen CISG:n kanssa, on niillä kuitenkin joitakin keskeisiä eroja. Kuten suomalaisessa oikeustoimilaissa, myös BGB:ssa tehdään ero tuottamuksellisen ja tuottamuksettoman vahingon välillä. BGB vaatii, että sopimusta rikkoneen osapuolen tulee olla toiminut tuottamuksellisesti, jotta tämä voi joutua korvausvastuuseen (§ 280, § 651f BGB). CISG:ssa korvausvelvollisuus määräytyy ankan vastuun periaatteen mukaisesti (Art. 79, CISG). (Ferrari 2009, 160.)

Joitain tärkeitä eroja liittyy myös riskin siirtymiseen myyjän ja ostajan välillä. Saksalaisessa lainsäädännössä riski tavarasta siirtyy ostajalle, kun tavarahan myyjä luovuttaa tavarahan edelleen omille työntekijöilleen kuljetettavaksi. CISG:n mukaan riski

ei vielä tässä tilanteessa siirry ostajalle. Lisäksi CISG:ssa, toisin kuin BGB:ssa, riski siirtyy automaattisesti ostajalle myös silloin, kun ostaja ei ota tavaroita sovitusti haltuunsa. Myös riskiin tavarasta kuljetuksen aikana liittyy joitakin eroavaisuuksia CISG:n ja saksalaisen lainsäädännön välillä. (Romein 1999)

2.3 Muita huomioitavia asioita

Yksi keskeisimmistä huomioitavista seikoista kauppasopimusta tehtäessä on toimivaltaisen tuomioistuimen valitseminen. Pääsääntönä kanne nostetaan vastaajan kotipaikan tuomioistuimessa, mutta kauppaa tekevät yritykset voivat rajoituksetta sopia asiasta muutakin. On myös huomioitava, että toimivaltaisen tuomioistuimen valinta voi tapahtua muullakin tavalla kuin nimenomaisella sopimuksella. Näitä tapoja ovat esimerkiksi osapuolten välille muodostunut käytäntö tai alan yleinen kauppatapana. (von Knorre 2017, 1)

Tuomioistuimen toimivaltaisuudesta päättämällä on merkittäviä vaikutuksia osapuolten asemaan mahdollisessa riitatilanteessa. Ensinnäkin tuomioistuimen toimintakäytännöt voivat olla erilaisia kuin toisen osapuolen kotimaassa. Toiseksi oikeudenkäyntimenettely voi poiketa totutusta. Kummatkin näistä seikoista voivat aiheuttaa toiselle osapuolelta yllättäviä kustannuksia (Minilex.fi)

Myös oikeudenkäynnin kieli voi aiheuttaa ulkopuoliselle toimijalle vaikeuksia, sillä mahdolliset dokumentit ja todisteet esitetään yleensä valtion virallisella kielellä. Käännökset voivat johtaa ylimääräisiin kustannuksiin, oikeudenkäynnin pitkittymiseen sekä väärinymmärryksiin osapuolten tai osapuolen ja tuomioistuimen välillä. (Minilex.fi)

Lisäksi on huomattava, että tahdonvaltaisena sopimuskokonaisuutena CISG on syrjäytettävissä sopimusosapuolten toimesta. Suomen tai Saksan lainsäädännön soveltaminen samaan tapaukseen saattaa johtaa hyvinkin erilaisiin lopputuloksiin. (von Knorre 2017, 2)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Wynstra, Axelsson ja van der Valk (2006, 479) jaottelevat yritysten välillä tapahtuvat palvelut neljään eri kategoriaan, jotka ovat kulutuspalveluiden, ydinpalveluiden (engl. instrumental services), puolivalmistepalveluiden (engl. semi-manufactured services) ja komponenttipalveluiden kategoriat.

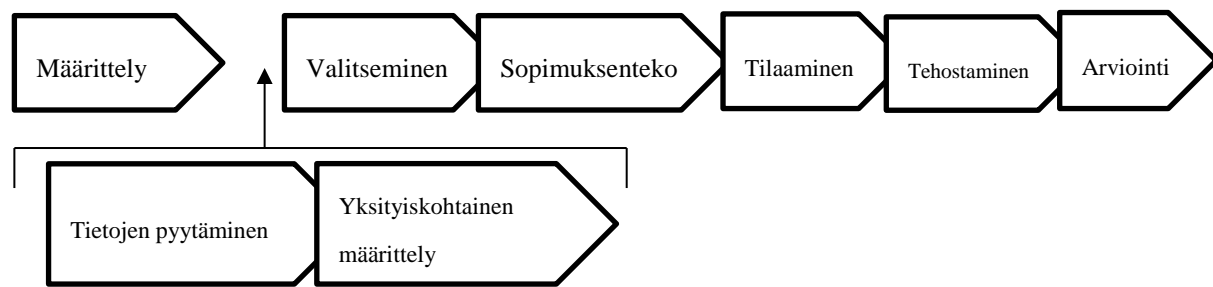
Kulutuspalvelut ovat palveluita, joilla ei ole vaikutusta asiakasyrityksen ensisijaisiin toimintoihin. Esimerkkinä kulutuspalveluista ovat erilaiset catering-palvelut. Puolivalmistepalveluita taas ostetaan palveluntarjoajalta, jotta niistä voidaan jalostaa tuotteita yrityksen lopullisille asiakkaille. Komponenttipalvelut ovat puolestaan palveluita, jotka välitetään sellaisinaan yrityksen asiakkaille. (Wynstra et al. 2006, 479.)

Asiantuntijapalvelut ovat ydinpalveluja. Tällaiset palvelut vaikuttavat suoraan siihen, miten yrityksen muut prosessit toimivat, mutta ne eivät todennäköisesti näy millään tavalla yrityksen loppukäyttäjille. Ydinpalvelujen tehtävänä on varmistaa, että palvelun tulokset edesauttavat asiakasyrityksen ensisijaisten toimintojen toteutumista. (Wynstra et al. 2006, 479.) Esimerkkinä toimii vaikkapa asianajotoimiston konsultointi työlaainsäädännön suhteen, jotta asiakasyrityksen prosessit eivät häiriintyisi työvoiman väärinkäytön vuoksi.

Ydinpalveluihin liittyy useita haasteellisia ominaisuuksia. Ensinnäkin niitä hyödynnetään harvemmin kuin muita palveluita. Toiseksi tällaiset palvelut vaikuttavat asiakasyrityksen ensisijaisiin prosesseihin ja saattavat jopa muuttaa asiakasyrityksen tapaa hoitaa liiketoimintaansa. Kolmanneksi palveluiden tehokkaaseen ja tarpeeseen vastaavaan hyödyntämiseen tarvitaan henkilöitä asiakasyrityksen monelta eri osa-alueelta ylempää johtoa myöten. Neljänneksi myös palveluntarjoajalta vaaditaan erityistä kykyä tuottaa konkreettista hyötyä asiakkaan ensisijaisten toimintojen tueksi. (Wynstra et al. 2006, 481, 486-487.)

Fitzsimmons et al. (1998, 377) jaottelevat palvelut niiden fokuksen mukaisesti. Palvelun keskiössä voi heidän mukaansa olla joko omaisuus, ihmiset tai prosessi. Asiantuntijapalvelut kuuluvat tämän jaottelun mukaisesti sellaisiin palveluihin, joiden hankkimisessa huomion kohteeksi on valittava prosessi.

Myös tässä työssä tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu prosessinäkökulma edellä. Pohjana teoreettisessa viitekehyksessä toimii van Weelen (2010) perustavaa laatua oleva hankintaprosessimalli, jota täydennetään van der Valkin ja Rozemeijerin (2009,7) lisäyksillä. Teoreettinen viitekehys tullaankin jakamaan alalukuihin alla olevaan malliin perustuen. Lakipalveluiden poikkeuksellisesta luonteesta johtuen palvelun tilausta (engl. ordering) ja tehostamista (engl. expediting) koskevat vaiheet tullaan käsittelemään palvelun toimittamisen vaiheena (engl. provision).



Kuvio 1 Hankintaprosessi (van Weele 2010, muokanneet van der Valk & Rozemeijer 2009)

Ennen van Weelen malliin paneutumista käsitellään kuitenkin hankintaprosessin formalisointipyrkimyksiä.

3.1 Hankintaprosessin formalisointi

Hankintaprosessin formalisoinnilla tarkoitetaan prosessin vakiinnuttamista siten, että ostava yritys käyttää aina palveluja hankkiessaan samankaltaisia menetelmiä esimerkiksi palveluntarjoajaa valitessaan, sopimusta tehdessään tai suoritusta arvioidessaan. Toisin sanoen formalisointi vaikuttaa koko hankintaprosessin alusta loppuun. Formalisointi voi tarkoittaa esimerkiksi menetelmiä tai ohjenuoria, jotka selkeyttävät tavoitteita, arviointikriteerejä tai sopimuksentekoa. (Pemer, Werr & Bianchi 2014, 842)

Formalisointi voi säästää palvelua hankkivan yrityksen kokonaiskustannuksia kahdella tavalla: suoria transaktio- ja vaihtoehtoiskustannuksia laskemalla. Suorat transaktiokustannukset käsittävät kustannuksia, joita syntyy, kun sopimuskumppania etsitään ja valitaan tai kun tämän suoritusta seurataan. Vaihtoehtoiskustannukset (engl. opportunity costs) nousevat keskiöön puolestaan silloin, kun hankinta olisi ollut mahdollista suorittaa meneteltyä paremmin. Vaihtoehtoiskustannukset tarkoittavat siis tässä tapauksessa niitä hyötyjä, jotka menetetään, kun esimerkiksi vaihtoehtoista palveluntarjoajaa ei valita. (Pemer et al. 2014, 841)

Formalisointi voidaan järjestää pääsääntöisesti kahdella tavalla, joista ensimmäinen on käytäntöjen muodostaminen. Tällaisia käytäntöjä ja toimintatapoja ovat esimerkiksi kriteerilistojen tekeminen toimittajaa valitessa, standardisopimusten käyttäminen sopimusta tehtäessä sekä laatukriteerien yhdenmukaisuus suoritusta arvioitaessa. Toinen tapa puolestaan on tiettyjen toimittajien suosiminen, jolloin säästöä syntyy toimittajan valinta- sekä sopimuksentekovaiheessa, koska uusia toimittajia ei lähdetä edes etsimään,

ja sopimusneuvotteluissa säästyy kumppanin toimintatapojen tuntemuksen vuoksi kustannuksia. (Pemer et al. 2014, 845-846)

Ennalta tunnetun kumppanin käyttäminen saattaa kuitenkin johtaa siihen, ettei asiantuntijapalvelua hankkiva yritys ota huomioon mahdollisesti kokonaiskustannuksiltaan parempia vaihtoehtoja. Tästä syystä toimittajien suosiminen ei välttämättä johda kustannustehokkaampaan lopputulokseen. Lisäksi on huomattava, että tunnettujen palveluntarjoajien käyttäminen tuo säästöjä vain muutamassa hankintaprosessin vaiheessa: valitsemis- ja sopimuksentekokustannuksissa. Käytäntöjen muodostaminen, kuten tarkastuslistat ja yhdenmukaiset laatuksiteerit, voivat puolestaan vaikuttaa koko prosessin aikana. (Pemer et al. 846)

Formalisoinnissa on tietenkin muistettava, että vakiinnuttamistoimenpiteet toimivat parhaiten suurissa ja kasvavissa yrityksissä, joissa asiantuntijapalveluhankintoja tehdään useammin. Näin ollen myös formalisoinnista saatavat hyödyt ovat suurempia. (Pemer et al. 847.) Vaikka pk-yritykset eivät olisikaan tehneet vastaavia hankintoja aikaisemmin, voivat ne kuitenkin hyödyntää muiden käyttämiensä asiantuntijapalveluiden hankinnassa mahdollisesti soveltamia formalisointimetoodeja, sillä lakipalvelujen hankintaan voi suhtautua monelta osin kuin minkä tahansa muunkin asiantuntijapalvelun hankintaan (Tulip 2001, 34). Luonnollisesti formalisointitavat tulee myös sovittaa tiiviisti palvelua hankkivan yrityksen tarpeisiin kokeilemalla yritykselle itselleen sopivia tapoja (Pemer et al. 847). Pk-yrityksen ei välttämättä kannatakaan suoraan kopioida vakiinnuttamistapoja suurilta toimijoilta.

3.2 Ongelman tai tarpeen tunnistaminen

Palvelunhankintaprosessi alkaa ostavan yrityksen tunnistaessa ongelman tai tarpeen, joka sen täytyy ratkaista tai täyttää. Tässä kohtaa asiakasyrityksen vaihtoehtoina ovat ongelman hoitaminen sisäisesti, ongelman huomiotta jättäminen tai ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttäminen. (Day & Barksdale 1994, 46.)

Viljamaa (2011, 477) esittelee neljä tapaa, jonka vaikutuksesta palvelua hankkiva pk-yritys saattaa aloittaa palvelunhankintaprosessin. Ensimmäinen tapa on sisäinen ja *aktiivinen* motiivi, joka esiintyy tilanteissa, joissa yrityksellä on palveluun tärkeä ja nopeaa apua vaativa tarve. *Passiivisen* sisäisen motiivin kohdalla ostava yritys on sen sijaan tietoinen mahdollisesta ulkopuolisen avun tarpeestaan, mutta ei vielä tee asialle mitään. *Ulkoisesta pakosta* puhuttaessa tarkoitetaan tilannetta, jossa ostavan yrityksen täytyy lähteä hakemaan palveluntarjoajan apua ilman sisäisen tarpeen tunnistamista. *Ulkoisen mahdollisuuden* motiivissa kyse on taas tilanteesta, jossa yritykselle tarjoutuu mahdollisuus käyttää kenties ennen sen ulottumattomissa tai tiedostamattomissa olevaa palveluntarjoajaa. (Viljamaa 2011, 477)

Jotta yritys osaisi tunnistaa mahdollisen lainopillisen ongelman, täytyisi sen ymmärtää informoida sisäistä lakimiestään, jotta tämä osaisi arvioida ulkopuolisen avun tarpeen. Usein mahdollisen lakiosaston ja muiden liiketoimintayksiköiden välinen yhteistyö saattaa kuitenkin olla puutteellista esimerkiksi aikarajoitteiden vuoksi. Tästä syystä ongelmaa ei välttämättä havaita riittävän ajoissa. (Rottmann et al. 2015, 144.) Yrityksen johto ja työntekijät tulisikin kouluttaa lakiongelmien tunnistamisen varalle (Lenz 2012, Rottmannin et al. 2015, 154). Tämä pitää paikkansa erityisesti tilanteessa, jossa yrityksellä ei edes ole omaa lakiosastoa.

3.3 Palvelun tarkka määrittely

Van Weelen (2010) ostoprosessin ensimmäinen vaihe on palvelun spesifikaatioiden määrittely. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelua hankkiva yritys harkitsee hankittavan palvelun sisältöä, toisin sanoen sitä, mitä tarvetta palvelun tulisi täyttää ja miten palvelu täyttää tämän tarpeen.

Ennen tärkeää hankintaa tapahtuva palvelun sisällön tarkka määrittely on usein vaikeaa, koska palvelun tarkka sisältö selviää usein vasta ostopäätöksen jälkeen (van der Valk & Rozemeijer 2009, 6). Seikka korostuu lakipalveluita hankittaessa, sillä tällaisessa hankinnassa saatetaan esimerkiksi valmistautua tulevaisuuden varalle, eikä täsmällisestä tarpeesta ole välttämättä edes tietoa. Toisaalta jos lakipalvelua aletaan etsiä vasta mahdollisen ongelman realisoiduttua, saattaa spesifiointivaihe jäädä kiireen takia tekemättä.

Määrittelyvaiheen haastavuuden vuoksi monet yritykset jättävät huolellisen palvelun määrittelyn tekemättä. Lisäksi argumenttina vaiheen sivuuttamiselle toimii usein se, että palvelun tarve ja tarkat spesifikaatiot muuttuvat joka tapauksessa useaan otteeseen, eikä määrittelyyn näin ollen kannata käyttää paljoa resursseja. Huolellisten spesifikaatioiden muodostaminen saattaa kuitenkin olla se hankintaprosessin vaihe, joka ratkaisee sen, onko palvelu lopulta onnistunut. (van der Valk & Rozemeijer 2009, 6-7.) Ostavan organisaation tulisikin maksaa vain tarvitsemastaan palvelusta eikä lisäarvoa tuomattomista resursseista. Palveluntarjoajat saattavat hyvinkin laskuttaa sellaisista lisäpalveluista, joista ei ole spesifikaatioita määriteltäessä sovittu. (Ellram & Tate 2014, 76.)

Axelsson ja Wynstra (2002, 144) esittelevät neljä tapaa määritellä palvelut: panoksen, prosessin, tuoton ja seurauksen mukaan. Jos palvelu määritellään panoksen mukaan, keskiössä ovat resurssit, joita palveluntarjoaja käyttää palvelun tuottamiseen. Nämä resurssit voivat olla asiantuntijapalvelun tapauksessa esimerkiksi käytetyt työtunnit, joita voidaan tilanteen mukaan ostaa joko kiinteäksi ajaksi, tai kuten lakipalveluissa usein on asian laita, joustavasti tilanteen mukaan. Resursseina voidaan toki pitää myös työtunteja,

jotka palvelun hankkinut yritys on käyttänyt palvelun vastaanottamiseen. (Axelsson & Wynstra 2002, 143-144, 148.)

Prosessin käyttäminen määrittelyn pohjana saattaa muodostua pk-yritysten kohdalla ongelmalliseksi, sillä tämä lähestymistapa vaatii asiakasyrityksen tuntemusta siitä, miten haluttu tavoite saadaan aikaiseksi (Axelsson & Wynstra 2002, 144-145). Uusilla markkinoilla toimivan kasvavan yrityksen ei kuitenkaan voida olettaa omaavan sellaista lakituntemusta, että ne pystyisivät kovinkaan pitkälle ohjeistamaan palvelua tarjoavaa asianajotoimistoa siitä, millaisin keinoin olisi esimerkiksi mahdollista saada sopimuskumppani mahdollisimman tehokkaalla tavalla täyttämään kenties rästiin jäänyt sopimusvelvoite.

Tuoton käyttäminen spesifioimisen apuvälineenä saattaakin olla tehokkaampi ratkaisu, sillä tällöin yritys esittää palveluntarjoajalle vain toivotun lopputuloksen. Tässä vaihtoehdossa palveluntarjoajan vastuulla on se, millä tavalla ja mitä resursseja käyttäen lopputulos saavutetaan. Mahdollista on myös seurauksen, toisin sanoen palvelun lopullisesti yritykselle tuottavan arvon määrittäminen. Tässä vaihtoehdossa saattaa lakipalvelua hankittaessa kuitenkin tulla eteen se tosiasia, että lakipalvelun hyödyllisyys ilmenee usein vasta ongelman aiheuduttua, ja tämänkin jälkeen edessä saattaa vielä olla pitkäaikainen oikeustaistelu. Lakipalvelun yritykselle tuottamaa lopullista arvoa saattaakin olla äärimmäisen vaikeaa ennustaa. (Axelsson & Wynstra 2002, 144-145, 146, 148.)

Käytettäessä tuottoa tai seurausta spesifikaatioiden pohjana on muistettava, että nämä kaksi lähestymistapaa vaativat erityisen paljon palvelua hankkivan ja sitä tarjoavan yrityksen välistä keskinäistä yhteisymmärrystä määritelmistä ja niiden sisällöstä (Axelsson & Wynstra 2002, 150-151). Kommunikaatiovaikeudet ovatkin yksi keskeisimmistä esteistä toimivien spesifikaatioiden tiellä (Peña-Siles, del Mar González-Zamora & Machuca 2012, 111).

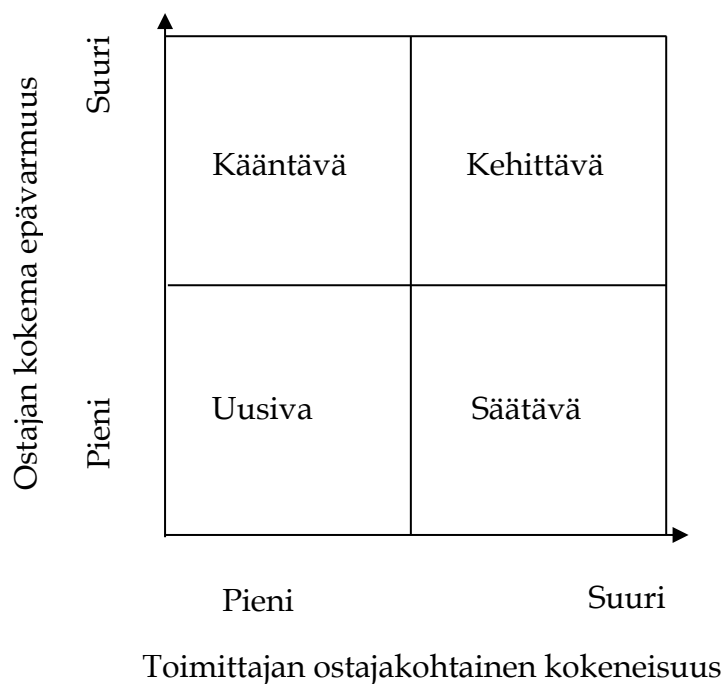
Korostaakseen spesifikaatiovaiheen merkitystä van der Valk ja Rozemeijer (2009, 7) täydentävät van Weelen prosessikaaviota kahdella vaiheella. Ensimmäisessä kohdassa palvelu ja sillä täytettävä tarve määritellään riittävän yksityiskohtaisesti. Toisessa kohdassa puolestaan halutaan ottaa palveluntarjoaja jo määrittelyvaiheessa mukaan, jotta molemmat osapuolet ovat riittävän aikaisessa vaiheessa selvillä palvelulla haettavasta hyödystä sekä sen toimittamiseen liittyvistä yksityiskohdista.

3.3.1 Osallistuminen määrittelyvaiheeseen

Spesifikaatioiden valintatilanteet jakautuvat palveluntarjoajan tai sen hankkijan hallinta-aseman mukaisesti. Voidaankin katsoa, että määrittelyvaihtoehtoja on hallinnan osalta kolme: palveluntarjoajan määrittelyvalta, yhteisesti hoidettu määrittely ja palvelunhankkijan määrittelyvalta. (Swan, Bowers & Grover 2002, 90.)

Lakipalvelu on tyypillinen esimerkki palvelusta, joka on sen tarjoajan vallassa. Jos yrityksellä ei ole asiantuntemusta hankkimastaan palvelusta, käy helposti niin, että koko määrittelyvelvollisuus ja -oikeus annetaan palveluntarjoajan haltuun. Tällöin ostava yritys ei asiantuntemuksen puuttumisen vuoksi pyri välttämättä hankkimaan minkäänlaista tietoa palvelun mahdollisista spesifikaatioista. Vastaavasti palveluntarjoajan tiedossa ovat kaikki mahdolliset spesifikaatiovaihtoehdot, koska ostaja ei niitä viitsi tai osaa pyytää. (Swan, Bowers & Grover 2002, 90.)

Palveluntarjoajan mahdollisesta tiedollisesta ylivoimasta huolimatta ostajan ja tarjoajan välisen yhteistyön tulisi olla spesifikaatiovaiheen keskiössä (Selviaridis, Spring & Araujo 2013, 1399). Selviaridis et al. (2013, 1406) esittelevätkin nelikenttäisen matriisin, jonka tarkoituksena on selventää palvelun tarjoajalta vaadittavia toimia riippuen siitä, mikä on ostajan palveluun liittyvä tiedon taso sekä toimittajan ostajakohtainen kokeneisuus.



Kuvio 2 Toimittajan rooli palvelun spesifikaatiota määriteltäessä (Selviaridis et al. 2013, 1406)

Ostajan kokemaan epävarmuuden suuruuteen vaikuttavat esimerkiksi ostajan ensikertalaisuus kyseisen palvelun hankkimisessa, palvelun monimutkaisuus, määrittelykyky sekä informaation asymmetria palveluntarjoajan ja ostajan välillä. Toimittajan ostajakohtaiseen kokeneisuuteen puolestaan vaikuttavat muun muassa

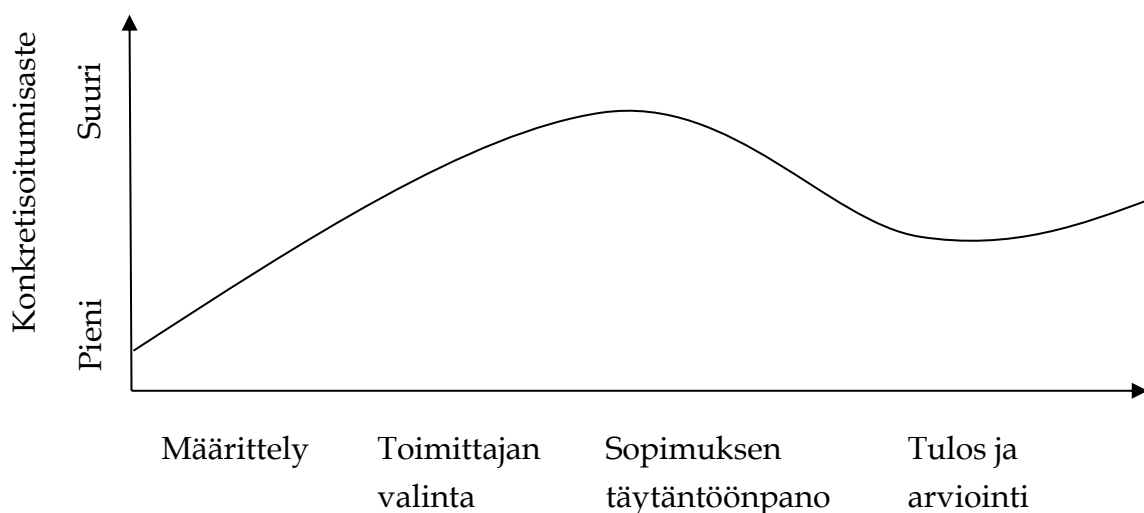
yhteistyökokemus ostavan yrityksen kanssa, ostavan yrityksen liiketoimintatarpeiden ymmärtäminen sekä muuttuvat ostajan vaatimukset. (Selviaridis et al. 2013, 1406)

Tilanteessa, jossa ostajan kokema epävarmuus on esimerkiksi tilanteen uutuuden takia suuri ja toimittajan ostajakohtainen kokeneisuus toimitussuhteen uutuuden takia pieni, omaksuu toimittaja usein *kääntävän* roolin. Tällöin ostaja määrittelee palvelun useimmiten tuoton mukaisesti, ja toimittajan tehtäväksi jää ”kääntää” ostajan toivomus itse valitsemiaan aktiviteetteja ja resursseja käyttäen tarpeen toteuttavaksi palveluksi. Mikäli sekä ostajan kokema epävarmuus ja toimittajan asiakaskohtainen kokeneisuus ovat suuria, omaksuu toimittaja puolestaan *kehittävän* roolin. Tässä roolissa toimittaja tietää esimerkiksi aikaisemman yhteistyön vuoksi ostajan liiketoimintatarpeet ja pystyy osallistumaan palvelun määrittelyyn ottamalla huomioon esimerkiksi yhteisesti palveluun sijoitetut resurssit. Ostajan epävarmuus johtuu näissä tilanteissa esimerkiksi hankintaosaamisen puuttumisesta. Aikaisemman yhteistyön vuoksi ostaja voi lisäksi kokea pienempää riskiä tutun palveluntarjoajan kanssa toimiessaan, ja toimittaja kykenee myös mahdollisesti selittämään asiakkaalle syntyvät kustannukset paremmin. (Selviaridis et al. 2013, 1405-1406.)

Toimittajalla voidaan katsoa olevan *uusiva* rooli silloin, kun ostajan epävarmuus on pieni johtuen siitä, että hankintatilanne on tälle tuttu ja hankittava palvelu on yksinkertainen. Ostaja hankkii näin ollen kenties uuden toimittajan tarjoamaan ennalta tuttua palvelua. Tällöin toimittaja voi keskittyä vain kustannusten alentamiseen. *Säätävässä* roolissa muutokset ovat usein vieläkin vähäisempiä. (Selviaridis et al. 2013, 1405-1406.)

3.3.2 Määrittelyjen muuttuminen hankintaprosessin aikana

Lindberg ja Nordin (2008, 299) esittelevät dynaamisen näkökulman spesifikaatioihin hankintaprosessin aikana. Tämän näkökulman mukaisesti monimutkainenkin palvelu konkretisoituu hetkittäin palvelun hankinnan ja sen toimittamisen aikana.



Kuvio 3 Dynaaminen näkökulma palvelunhankintaan (Lindberg & Nordin 2008, 299)

Määrittely lähtee liikkeelle tarpeesta, jolloin spesifikaatiot eivät vielä ole tarkkoja tai ne eivät kenties ole ollenkaan tiedossa. Kun päätös palvelun hankinnasta on tehty, alkavat spesifikaatiotkin vähitellen tarkentua, ja konkretisoitumisen huippu saavutetaan silloin, kun palveluntarjoaja on valittu ja sopimuksenteon hetki lähestyy. Lakipalvelua hankittaessa määrittelyjen varsinainen konkretisoituminen alkaa toden teolla tapahtua vasta yhteistyössä toimittajan kanssa. Palvelua toimitettaessa konkretisoitumisaste taas laskee, toisin sanoen palvelua ei välttämättä enää nähdä niin suuressa määrin ”tuotteena” kuin esimerkiksi sopimusta tehtäessä. Palvelun voidaan jälleen nähdä konkretisoituvan silloin, kun koittaa sen onnistumisen arvioimisen aika. (Lindberg & Nordin 2008, 299)

Selviaridis, Agndal ja Axelsson (2011, 78) tunnistavat viisi tekijää, jotka vaikuttavat palvelun määrittelyyn joko vakiinnuttamalla tai horjuttamalla spesifiointiprosessia. Nämä ovat ostavan yrityksen hankintaosaaminen, nojautuminen palveluntarjoajan asiantuntemukseen, palvelun monimutkaisuus, osapuolten välisen suhteen jatkuvuus sekä palvelua mukauttavat toimet. Mukauttavilla toimilla tarkoitetaan esimerkiksi toimia, joilla pyritään vaikuttamaan palvelun määrittelyyn ostavan yrityksen tarpeiden muuttuessa, lakipalvelua hankittaessa esimerkiksi silloin, kun yritys haluaa valittaa tuomioistuimen päätöksestä korkeampaan oikeusasteeseen.

Nojautuminen palveluntarjoajan asiantuntemukseen, palvelun monimutkaisuus sekä mukauttavat toimet voidaan nähdä spesifiointiprosessia horjuttavina tekijöinä, jotka vievät määrittelyvaltaa pois hankkivan yrityksen käsistä. Palvelussuhteen jatkuvuus voidaan taas nähdä tekijänä, joka vakiinnuttaa määrittelyjen tekemistä. Ostavan yrityksen hankintaosaamisen voidaan puolestaan nähdä vaikuttavan tilanteesta riippuen joko spesifiointia vakiinnuttavasti tai sitä horjuttaen. Mikäli yrityksellä on kokemusta

vastaavanlaisten palveluiden hankkimisesta, yrityksen sisäistä tietoa palvelusta tai kykyä arvioida palvelun onnistumista, vaikuttaa osaaminen spesifiointia vakiinnuttavasti. Mikäli tilanne on yritykselle uusi tai se pyrkii esimerkiksi kilpailuttamaan palveluntarjoajia, vaikuttaa osaaminen määrittelyjä horjuttavasti. (Selviaridis et al. 2011, 78)

On kuitenkin muistettava, että spesifikaatioiden horjumisen ei ole välttämättä palvelua hankkivalle yritykselle kielteinen asia. Jos yritys haluaa kilpailuttaa palveluntarjoajia, hyödyntää palveluntarjoajien osaamista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tai toimia joustavasti tarpeittensa muuttuessa, on spesifikaatioiden muuttuminen välttämätön ja lopulta jopa hyödyllinen asia. (Selviaridis et al. 2011, 85)

3.4 Palveluntarjoajan valitseminen

Seuraavana askeleena van Weelen (2010) ostoprosessissa on palveluntarjoajan valitseminen. Tämän vaiheen keskiössä on ostavan yrityksen kannalta se, että se osaisi arvioida palvelua tarjoavan yritysten kykyä tuottaa toivotunlainen palvelu ennen kuin varsinainen yhteistyökumppani valitaan (Day & Barksdale 1992, 90).

Kun palveluntarjoajaa lähdetään etsimään monimutkaisessa ja asiakasyritykselle uudenaikaisessa ostotilanteessa, esille nousevat erityisesti kokemuseräiset tavat etsiä tietoa. Mikäli kyseessä on rutiininomaisesta ostotilanteesta suuresti poikkeava hankinta, alkavat sellaiset informaatiolähteet kuin palveluntarjoajan aikaisempien asiakkaiden, yrityksen omien yhteistyökumppaneiden ja jopa kilpailijoiden arviot tarjoajasta nousta keskeiseen asemaan. Tällä tavalla hankittu tieto auttaa muun muassa määrittelemään paremmin asiakasyrityksen omaa avun tarvetta, rajaamaan etsintäkenttää sekä kenties ymmärtämään erilaisia tapoja saavuttaa haluttu päämäärä. Kokemuseräistä tietoa käytetään ensisijaisesti juuri ajankohtaisena olevassa ongelmatilanteessa, mutta tietoa kerätään myös tulevista vastaavista tilanteista selviämiseen. (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 350.) Toimintatapaa voidaankin pitää eräänlaisena formalisoinnin muotona.

Day ja Barksdale (1992, 86) esittelevät neljä ulottuvuutta, joilla voidaan katsoa olevan vaikutusta palveluntarjoajaa valitessa. Nämä ovat palveluntarjoajan kokemus sekä osaaminen ja kilpailukyky, palveluntarjoajan ymmärrys asiakkaan tarpeista, palveluntarjoajan yhteistyö- ja kommunikaatiotaidot sekä palveluntarjoajan sopeutumiskyky sopimuksellisiin ja hallinnollisiin vaatimuksiin. Palvelua hankkivat yrityksen käyttävätkin valintaa tehdessään sekä objektiivisia että subjektiivisia kriteereitä (Sonmez & Moorhouse 2010, 203).

Kokemuksen, osaamisen ja kilpailukyvyn voidaan katsoa koostuvan sellaisista osatekijöistä kuin firman maineesta ja mahdollisista suosituksista, kokemuksista

aikaisemmista samankaltaisista projekteista tai ongelmista ja aihealueen erityisosaamisesta. Asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen taas liittyy sellaisia kriteerejä kuin ongelmanratkaisuhaluukkuus ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen kokonaisuutena palveluntarjoajan oman osuuden ohella. Asiakkaan valintapäätökseen vaikuttavia kommunikaatio- ja vuorovaikutusominaisuuksia ovat puolestaan esimerkiksi kuunteluvalmius, osapuolten välinen ”kemia” ja luottamus. (Day & Barksdale 1992, 86-87)

Sopimuksellisia ja hallinnollisia kriteerejä ovat muun muassa kilpailukykyinen hinta, kyky toimia toivottujen aikataulujen mukaisesti sekä tehokkuus toiminnassa. (Day & Barksdale 1992, 86-87). Sonmezin ja Moorhousen (2010, 203) mukaan asiakkaiden tarpeiden täyttäminen on, ei niin yllättäen, tärkein kriteeri palveluntarjoajaa valitessa. Sen sijaan hintaa pidetään yhtenä vähemmän tärkeistä kriteereistä lopullista valintaa tehtäessä. Monilla pk-yrityksillä hinta sekä palvelun kesto saattavat kuitenkin nousta tärkeämpään asemaan kuin tilanteessa, jossa palvelua ostavalla yrityksellä on enemmän resursseja käytettävissään (Bennett & Smith 2004, 456).

Sonmez ja Moorhouse (2010, 203) huomauttavat lisäksi, että ostavien yritysten tulisi käyttää kaksivaiheista prosessia palveluntarjoajaa valitessaan, ja valintakriteerit tulisi samoin jakaa näiden kahden vaiheen mukaisesti. Ensimmäiseen vaiheeseen tulevat tämän jaottelun mukaisesti kriteerit, jotka toimivat ennakkokarsijoina (eng. pre-qualifiers), joita ovat palvelun hinta, organisaation osaaminen sekä maine. Toisessa vaiheessa arvioinnin pohjana toimivat taas viimeisen vaiheen erottavat tekijät (eng. final stage differentiators), jotka ovat itse tuotettava palvelu, palveluntarjoajan pätevyys tuottaa se sekä tarjoajan ymmärrys ja tietämys asiakkaan liiketoiminnasta ja tarpeista. Tämän jaottelun taustalla on ajatus siitä, että mahdollisessa valintajoukossa olevien palveluntarjoajien tulisi ensiksi selvittää ennakkokarsinnasta ennen kuin niiltä pyydetään tarjouksia. (Sonmez & Moorhouse 2010, 203.)

Valintaa tehdessään yrityksen täytyykin miettiä palvelulla toivottavaa lopputulosta jo ennen kuin se ottaa yhteyttä palveluntarjoajiin, koska asiantuntijayrityksen tekemät tarjoukset riippuvat paljolti ostajayrityksen tavoitteista. Tarjouspyyntöä ei voi luonnollisestikaan edes tehdä ilman aavistusta siitä, mitkä ovat tavoitteet, joihin palvelulla pyritään. (Day & Barksdale 1994, 46). Tästä syystä palvelunhankintaprosessin spesifiointi- ja valintavaiheet menevät osittain päällekkäin. Määrittely on siis pakko aloittaa jo ennen kuin palveluntarjoajiin otetaan yhteyttä, vaikka lakipalvelua ostettaessa valtaosa spesifioinnista tapahtuu nimenomaan yhdessä palveluntarjoajan kanssa.

Käyttäen esimerkiksi Sonmezin ja Moorhousen (2010, 203) ennakkokarsijakriteereitä ostavan yrityksen tulisi päätyä lopullista laajempaan palveluntarjoaja – valintajoukkoon (eng. long list). Tällaiseen valintajoukkoon päätymistä saattavat lisäksi auttaa esimerkiksi asiakasyrityksen omat kokemukset jostain palveluntarjoajasta sekä mahdolliset suositukset esimerkiksi muilta alan toimijoilta. Rajattuun valintajoukkoon (eng. short list)

yritys voi päätyä esimerkiksi tarjouspyyntöjä lähettämällä. Tarjouspyynnöillä ostava yritys saa tärkeää tietoa siitä, onko palveluntarjoaja kykenevä toimittamaan palvelun budjetin sallimissa rajoissa ja kohtuullisen ajan kuluessa. (Day & Barksdale 1994, 46-47.) Kun palvelua hankkiva yritys valitsee valintajoukkoja, haasteeksi saattaa usein muodostua asiakasyrityksen kompetenssin ja resurssien puute (Axelsson & Wynstra 2002). Mikäli asiakasyrityksellä on oma lakiosasto, täytyy se luonnollisesti osallistaa palveluntarjoajien valitsemiseen yhdessä hankintaosaston kanssa (Rottmann et al. 2015, 154).

Kun lopullista palveluntarjoajaa valitaan rajatusta valintajoukosta, muuttuvat päätöskriteeritkin yhä subjektiivisemmiksi. Tässä vaiheessa kaikki mahdolliset ehdokkaat ovat jo täyttäneet minimivaatimukset ja keskiössä on se, kuinka paljon kullakin palveluntarjoajalla on tarjota kutakin ominaisuutta. Sen sijaan, että ostaja vertaisi palveluntarjoajayrityksiä suhteessa johonkin abstraktiin ja yleiseen pätevyyden määritelmään, alkaa asiakasyritys tässä vaiheessa vertailla ehdokkaita keskenään. (Day & Barksdale 1994, 47-48.)

Day ja Barksdale (2003, 574) jakavat valintakriteerit *koviin* ja *pehmeisiin*. Tämä jaottelu vastaa osittain Sonmezin ja Moorhousen (2010, 203) jaottelua ennakkokarsijoihin sekä viimeisen vaiheen erottaviin tekijöihin. Kovia kriteerejä ovat juurikin esimerkiksi palveluntarjoajan hinnoittelu sekä erityisosaaminen. Pehmeät kriteerit ovat hyvin subjektiivisia ja tulevat erityisesti esille silloin, kun asiakasyrityksen täytyy valita monesta minimivaatimukset täyttävästä palveluntarjoajasta omaan tilanteeseensa sopivin. Tällöin korostuu erityisesti palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välinen ”kemia”, joka saattaa hyvinkin olla koko sopimuksen ratkaiseva tekijä silloin, kun kaikki muut meriitit ovat vertailtavien yritysten välillä tasan. (Day & Barksdale 2003, 574.)

Tärkeimmät yritysten välisen kemian ohella ja sen taustalla vaikuttavat tekijät ovat asiakasyrityksen luottamus palveluntarjoajaan ja palveluntarjoajan osoittama sitoutuminen asiakkaaseen. Ostava yritys valitsee todennäköisimmin kumppanikseen sen palveluntarjoajan, joka keskittyy asiakkaan tarpeisiin, on ongelmanratkaisuorientoitunut ja näyttää parhaiten halukkuutensa toimivan yhteistyösuhteen aloittamiseen. (Day & Barksdale 2003, 577.)

3.5 Sopimuksen tekeminen

Van Weelen (2010) prosessimallissa seuraavana vaiheena on sopimuksen tekeminen valitun palveluntarjoajan kanssa. Valtavirran sopimusoikeudelliselle ajattelulle on tyypillistä, että kaikki mahdolliset ongelmatilanteet ja niiden ratkaisut tulisi saattaa heti sopimuksen piiriin. Tämä ajatusmalli juontaa juurensa *pacta sunt servanda* -periaatteesta, jonka mukaan sopimus sitoo sellaisenaan. Tuomioistuimet ovatkin olosuhteiden

muuttumisesta huolimatta yleensä haluttomia sovitteluun tehtyjä sopimuksia. (Kujala, Nystén-Haarala & Nuottila 2015, 94-95.)

Tällaiset kaiken kattavat sopimukset eivät kuitenkaan yleensä sovellu parhaalla mahdollisella tavalla esimerkiksi projektiluonteiseen toimintaan, jossa tilanteet saattavat muuttua yllättäen (Kujala et al. 2015, 95). Luonnollisesti asiantuntijapalvelut, lakiosaaminen mukaan luettuna, ovat usein hyvinkin projektikeskeisiä. Sen sijaan, että kaikki asiat tulisi saada välittömästi kirjalliseen sopimukseen, täytyisi sopimuksen rakentua vähitellen. Jopa sopimuksen sitovien osuuksien tulisi olla sellaisia, että niillä on mahdollisuus hävitä tai muuttua toisenlaisiksi projektin edetessä (Pöyhönen 1988, Kujalan et al. 2015, 96). Sopimus saattaa muuttua jossain määrin vielä implementaatiovaiheessakin (Kujala et al. 2015, 97).

Sopimus asiantuntijapalveluntarjoajan ja palvelua hankkivan yrityksen välillä saattaa myös syntyä vaivihkaa hankintaprosessin aikana. Esimerkiksi tarjouspyynnöt ja suulliset neuvottelut prosessin eri vaiheissa saattavat johtaa siihen, että tietynlaisia sitoumuksia syntyy jopa huomaamatta. (Kujala et al. 2015, 97-98.) Tällöin lakipalvelua hankkivan yrityksen täytyykin olla erityisen tarkkana siinä, ettei se sitoudu vahingossa liian aikaisessa vaiheessa johonkin palveluntarjoajaan, joka ei välttämättä olekaan paras mahdollinen vaihtoehto. On myös huomattava, asiantuntijapalveluntarjoaja saattaa laskuttaa myös sellaisista toimintaohjeista, jotka saattavat asiakkaan näkökulmasta näyttää vain neuvottelujen aikana esiin tulleilta seikoilta.

Joustavuutta sopimukseen saadaan pääasiassa kahdella tavalla. Ensimmäinen näistä on sopimuksen sitovuuden viivästyttäminen siihen asti, kunnes sitovaan päätökseen on saatavilla riittävästi tietoa. Tämä tapa perustuu erityisesti siihen, että sekä asiakasyritys että palveluntarjoaja saavat jatkuvasti enemmän tietoa asiakkaan tarpeista. Toinen tapa on tehdä sellainen sopimus, johon on sisäänrakennettu mekanismeja ottamaan huomioon mahdolliset toimintakentän muutokset tai yllättävät tapahtumat. (Kujala et al. 2015, 99.) Lakipalvelua hankittaessa on luonnollisesti otettava huomioon, että ensimmäisen vaihtoehdon kaltainen koko sopimuksen täytäntöönpanon viivästyttäminen ei välttämättä voi tulla kysymykseen, varsinkin jos asiakasyritys hakee apua akuuttiin ongelmaan. Kyseisen kaltainen strategia onkin todennäköisempi tilanteessa, jossa asiakasyritys hakee apua jo ennen ongelmien ilmenemistä.

Joustavuutta sopimuksen tekemiseen voi toisen tavan mukaisesti tuoda esimerkiksi uudelleenneuvotteluehdoilla, joiden täytyessä sopimuksen sisältöä saatetaan arvioida tietyiltä osin uudestaan. Sopimus voi sisältää myös sellaisia joustavuutta lisääviä ehtoja, joiden tarkoituksena on esimerkiksi ongelmatilanteiden aikainen tunnistaminen tai jonkun ehdon täytyessä osapuolten yhteisellä päätöksellä tehtävä muutos sopimukseen. (Kujala et al. 2015, 100.)

Lakipalveluja koskevat sopimukset ovat usein hyvinkin yksityiskohtaisia, ja erityisesti palvelun sisällöstä ja tällä tavalla määrittävän hinnoittelun suhteesta tulisi olla sovittu.

Myös osapuolten välinen toiminta eri tilanteissa tulisi olla määritelty niin pitkälle kuin mahdollista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö sopimuksessa olisi tilaa joustavuudelle esimerkiksi muuttuvien asiakastarpeiden vuoksi. (Rottmann et al. 2015, 155.)

Joustavuutta sopimukseen voi tuoda myös palvelun hinnoittelulla. Axelsson ja Wynstra (2002, 184) esittelevät kolme tapaa, jolla palvelun hinnan voidaan katsoa määräytyvän. Nämä keinot ovat kustannuksiin perustuva hinnoittelu (engl. cost-based pricing), markkinoilla määräytyvä hinnoittelu (engl. market based pricing) sekä palvelun arvoon perustuva hinnoittelu (engl. value based pricing).

Kustannuksiin perustuva hinnoittelu voi puolestaan olla täyskatteellista (engl. full costing) tai toimintolaskentaa (Activity Based Costing, ABC). Täyskatteellisessa laskennassa palveluntarjoaja ottaa huomioon kaikki palvelun tuotantoon liittyvät kustannukset, kun taas toimintolaskennassa mukana ovat myös palvelun tuottamisesta aiheutuvat epäsuorat kustannukset. Kustannuslaskelmansa päälle palveluntarjoaja lisää oman voittomarginaalinsa. (Axelsson & Wynstra 2002, 183-186.) Markkinoilla määräytyvä hinnoittelu taas perustuu kahteen ulottuvuuteen: palvelun nopeuteen ja sen hintaan. Näistä asiakas valitsee tarvitsemansa palvelun tehden valintansa sen perusteella, arvostaako se enemmän nopeutta vai edullista hintaa (Axelsson & Wynstra 2002, 187-191).

Lakipalveluiden osalta puhdas kustannuksiin perustuva tai markkinapohjainen hinnoittelu ei tule kuitenkaan koskaan kysymykseen. Lakipalveluiden voidaankin katsoa olevan lähinnä palvelun arvoon perustuvaa hinnoittelua, jossa keskitytään palvelun vaikutusten arvoon. Toisin sanoen kyse on siitä, että kustannusten sijaan arvioidaan palvelun merkitystä asiakkaan liiketoiminnalle. On kuitenkin huomattava, että yhtäkään esitellyistä hinnoittelumalleista ei yleensä käytetä yksinään, vaan pikemminkin jonkinlaisena yhdistelmänä. (Axelsson & Wynstra 2002, 194-196.)

Hinnoittelullakin voidaan saada aikaan toivotunlaista joustavuutta. Mikäli hinnoittelu on joustavaa eikä täysin ennalta määrättyä, voi yhteistyölle palveluntarjoajan ja -ostajan välillä syntyä kahdenlaisia etuja. Ensinnäkin sopimusta edeltävä työmäärä ja spekulointi pienenevät, koska kaikkia mahdollisia pulmatilanteita ei tarvitse ottaa sopimuksessa huomioon. Toiseksi joustava hinnoittelu saattaa vähentää palveluntarjoajan mahdollisuutta toimia opportunistisesti. (Harris, Giunipero & Hult 1998, 376-377.)

Viimeisen vuosikymmenien ajan lakipalveluissa on käytetty melko säännönmukaisesti tuntiperusteista hinnoittelua. Tuntiperusteiseen hinnoitteluun on usein päädytty sen vuoksi, että lakipalveluiden kustannusten arvioiminen on hyvin hankalaa. Lisäksi tuntiperusteista hinnoittelua on voitu vaikeuksista käyttää asianajotoimiston koosta, organisaatorakenteesta ja maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Tämän ohella tuntiperusteinen hinnoittelu on helpottanut lakipalveluja tarjoavien yritysten kustannusten hallintaa siitä syystä, että osaava työvoima muodostaa suuren osan yrityksen kokonaiskustannuksista. (Mandell 2013.)

Tuntiperusteisessa hinnoittelussa on kuitenkin lukuisia huonoja puolia. Tämän hinnoittelumallin voidaan perustella vähentävän palveluntarjoajan innovatiivisuutta ja edistävän palvelujen keskinkertaisuutta. Lisäksi hinnoittelumallin voidaan katsoa lisäävän epäluottamusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, suurentavan asiakkaan riskiä ja vääristävän palvelun todellista arvoa. (Mandell 2013.)

Tuntiperusteiselle hinnoittelulle on kuitenkin muitakin vaihtoehtoja. Yksi vaihtoehto on asteittainen hinnoittelu, jossa kustannukset asiakkaalle realisoituvat vaiheittain prosessin kuluessa. Toisena vaihtoehtona on kokonaan kiinteä hinnoittelu, jossa hinta sovitaan kiinteänä, mutta tilaa jätetään hinnan korottamiselle, mikäli asiakkaan projektissa tapahtuu odottamattomia käänteitä. Hinnoittelussa voidaan käyttää myös maksimihinnan (engl. capped fee) menetelmää, jossa asiakas ja palveluntarjoaja sopivat kiinteästä ylähinnasta, mutta palveluntarjoaja laskee silti hintaa myös tuntiperusteisesti. Mikäli tuntiperusteinen hinta jää kiinteää ylähintaa alhaisemmaksi, jakavat asiakas ja palveluntarjoaja kiinteän ja tuntiperusteisen hinnan välisen erotuksen keskenään. Vaihtoehtona voi olla myös palveluntarjoajan hoitaman asian arvoon perustuva hinnoittelu, jossa palveluntarjoaja saa tietyn prosentin asiakkaalle koituvasta hyödystä. (Mandell 2013.)

Axelssonin ja Wynstran (2002, 184) jaottelua tarkastelemalla voidaan todeta, että sekä perinteinen tuntiperusteinen hinnoittelu että vaihtoehtoiset menetelmät nojautuvat pitkälti sekä kustannuksiin että palvelun arvoon perustuvaan hinnoitteluun. Hinnoittelumallit omaavat piirteitä joko molemmista arviointitavoista tai painottuvat enemmän palvelun arvon arvioinnin puolelle.

Vaikka tuntiperusteinen hinnoittelu onkin edelleen kaikkein perinteisin tapa laskuttaa asiakasta, ovat muut hinnoittelumallit ottaneet kansainvälisillä markkinoilla vahvaa jalansijaa. Tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin USA:n, Kanadan ja Iso-Britannian markkinoilla toimivia asianajoyrityksiä, huomattiin, että melkein 30 % suurten palveluntarjoajien asiakkaista on ehdottanut vaihtoehtoisia hinnoittelumenetelmiä. Lisäksi 40 % asianajoyrityksistä, jotka palvelivat ensisijaisesti pienyrityksiä ja yksityisasiakkaita, ovat käyttäneet kiinteän tai maksimihinnan menetelmää asiakkaidensa kanssa. (Wood 2014).

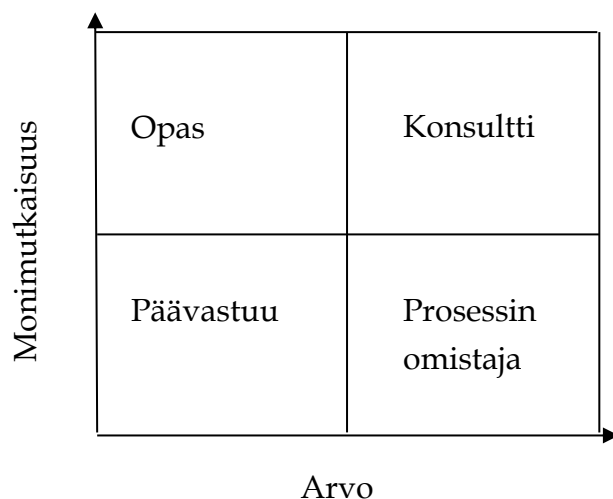
3.6 Palvelun toimittaminen

Kun sopimus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on saatu aikaiseksi, alkaa palvelun toimittamisen vaihe. Palvelunprosessin alkuvaihe vaatii asiakasyritykseltä kykyä tuoda oma ongelmansa kokonaisvaltaisesti esille niin, että palveluntarjoaja kykenee omalla toiminnallaan vastaamaan asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Palvelun toimittamisen vaiheessa palveluntarjoajan täytyy puolestaan kääntää asiakkaan tarpeet

konkreettiseksi palveluksi. Koska yhteistyösuhde asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä saattaa olla hyvinkin pitkä, nousevat tässä tilanteessa kummankin osapuolen projektinjohtotaidot korostettuun asemaan. (van der Valk, Wynstra & Axelsson 2009, 812.) Keskiössä on kuitenkin yhteistyö palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, eikä asiakasyritys voikaan sopimuksen tekemisen jälkeen jättää palveluntarjoajaa yksin huolehtimaan palvelun tuottamisesta (Rottmann et al. 2015, 155.)

Asiakasyrityksessä tulisi muodostaa ryhmiä eri toimintojen kesken, ja mikäli yrityksessä on oma lakimies, tulisi hänet osallistaa yhteistyöhön palveluntarjoajan kanssa. Vaihtoehtoisesti palveluntarjoajalla tulisi olla edustaja, joka toimii läheisessä yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa koko prosessin ajan. Jotta asiakasyritys ja palveluntarjoaja olisivat jatkuvasti samalla aaltopituudella, ovat tapaamiset ja aktiivinen informaationvaihto osapuolten välillä ensiarvoisen tärkeitä. (Rottmann et al. 2015, 155.) Van der Valkin et al. (2009, 155) mukaan yhteistyössä asiakasyrityksen puolelta tulisi olla mukana ainakin kaikkien toimintojen edustajat sekä mahdollisesti liiketoiminnan kehittämisestä vastaavat henkilöt.

Mikäli asiakasyrityksellä on oma hankintaosasto, täytyisi sen rooli ottaa riittävässä määrin huomioon palvelua hankittaessa. Ellram ja Tate (2014, 70) ovat rakentaneet nelikenttäisen matriisin, joka määrittelee hankintaosaston roolin hankittavan palvelun monimutkaisuuden ja arvon mukaisesti.



Kuvio 4 Hankinnan osallistuminen palveluihin (Ellram & Tate 2014, 70)

Palvelun arvon ja monimutkaisuuden perusteella hankinnan rooli palveluiden ostotilanteessa voi olla joko *opas*, *konsultti*, *päävastuullinen*, tai *prosessin omistaja*. Roolit saavat nimensä sen mukaisesti, missä suhteessa hankintaosasto toimii budjetin omistajaan nähden.

Lakipalveluiden voidaan katsoa sijoittuvan nelikentässä oikeaan ylänurkkaan, koska palvelut ovat monimutkaisia ja arvokkaita sekä palveluiden varsinaisen hinnan että niiden merkityksen vuoksi. Koska kyseisenlaiset palvelut ovat asiakasyritykselle äärimmäisen tärkeitä, on budjetinomitaja yleensä haluton luopumaan pääasiallisesta päätösvallasta palveluiden suhteen. Hankintaosaston rooli onkin perinteisesti rajoittunut erityisesti prosessin alkuvaiheeseen, jossa budjetinomitaja tarvitsee apua esimerkiksi tarjouspyyntöjen laatimiseen, sopivien palveluntarjoajien tunnistamiseen sekä sopimusehdoista päättämiseen. Tämän jälkeen hankintaosasto siirtyy usein syrjään, ja siihen otetaan uudestaan yhteyttä, mikäli ongelmia tai syitä sopimuksen tarkistamiseen ilmenee (Ellram & Tate 2014, 72.)

3.7 Palvelun arvioiminen

Viimeisenä vaiheena van Weelen (2010) ostoprosessissa on toimitettavan palvelun arviointi, joka on hankintaprosessin yksi haastavimmista vaiheista palvelun luonteenomaisista piirteistä johtuen. Näitä vaikeuksia ovat esimerkiksi asiakasyrityksen sekä palveluntarjoajan subjektiiviset käsitykset siitä, mikä oikeastaan on laatua, sekä vaikeus arvioida palvelun onnistuneisuutta (Dean & Kiu 2002, 402).

Arviointivaihe voidaan jakaa palvelun toimittamisen aikaiseen ja toimittamisen jälkeiseen arviointiin (Rottmann et al. 2015, 155). Palvelun toimittamisen aikainen arviointi on asiakasyritykselle hyödyllistä siksi, että se kykenee paremmin valvomaan palveluntarjoajan sopimusehtojen noudattamista sekä kustannusten kehittymistä suhteessa palveluntarjoajan toimiin. Toimittamisen aikaisia arviointitapoja ovat muun muassa palveluntarjoajan tekemät raportit sekä asiakkaan suorittamat kyselyt. (Dean & Kiu 2002, 399.) Tärkeimpänä arviointitapana lakipalveluiden osalta voidaan kuitenkin pitää suorituskykymittareita (engl. Key Performance Indicators, KPIs) (Rottmann et al. 2015, 155.)

Dean ja Kiu (2002, 399) esittelevät kolme näkökulmaa, joita suorituskykymittareilla voidaan arvioida. Nämä ovat KPI-mittareilla arvioitavat työmäärä, panoksen ja tuloksen välinen hyötysuhde sekä palveluntarjoajan tehokkuus. Työmäärään perustuva arviointi vaatii tarkkaa tietoa siitä, kuinka paljon palveluntarjoaja on saanut ”suoritteita” tehtyä. Hyötysuhdetta arvioitaessa vaaditaan lisäksi tietoa siitä, kuinka paljon resursseja palveluntarjoaja on käyttänyt ”suoritteiden” tuottamiseen. Resurssien arvioiminen on lakipalvelujen kohdalla melko yksinkertaista, mutta ”suoritteiden” valmistuminen ei välttämättä ole helppoa palveluntarjoajan heterogeenisestä tehtäväkentästä johtuen. (Dean & Kiu 2002, 399.) Tästä syystä näkökulma, jota KPI-mittareilla tulisi lakipalvelun osalta arvioida, on palveluntarjoajan tehokkuus.

Tehokkuuteen perustuvat mittarit keskittyvät palvelun vaikutusten arviointiin. Mittareiden tulisi keskittyä asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä palvelun kokonaisvaltaiseen tuloksellisuuteen asiakasyrityksen näkökulmasta. Koska tähän näkökulmaan perustuva mittaristo käsittelee laajoja kokonaisuuksia, ovat mittarit yleensä myös monimutkaisia ja vaativat toimiakseen informaatiota, joka ei ole vaivatta saatavilla. (Dean & Kiu 2002, 399.) KPI-mittareiden tulee lakipalvelujen tapauksessa kuitenkin olla sellaisia, että ne sisältävät sekä taloudellisia että ei-taloudellisia ulottuvuuksia. Lisäksi on suositeltavaa, että mittareita suunnitellaan yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Asiakasyrityksen kannalta hyödyllistä on myös tehdä tehokkuuteen perustuvista mittareista sellaisia, että niihin liittyy palveluntarjoajaa motivoivia kannustimia. (Rottmann et al. 2015, 155.)

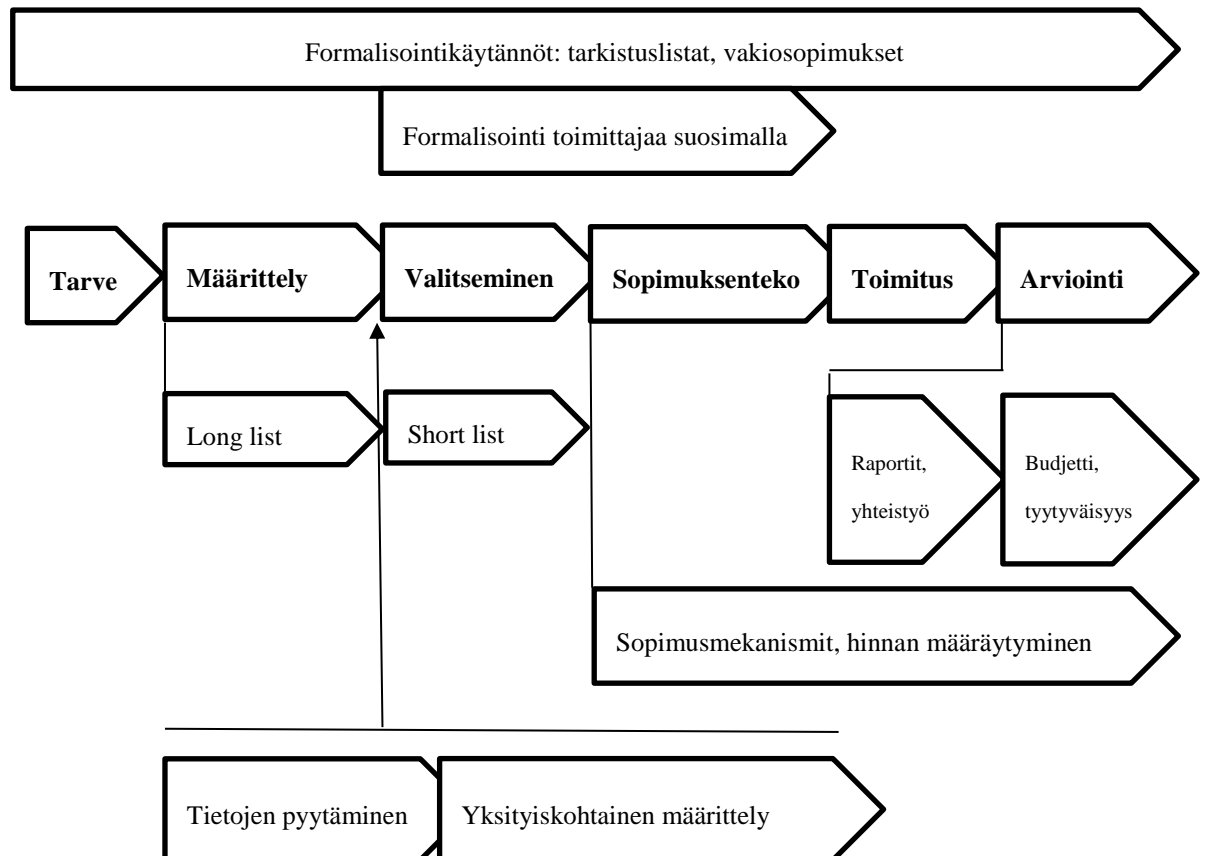
Toinen arviointivaihe tapahtuu palvelun toimittamisen päätyttyä. Arvioinnin täytyy olla tällöin mahdollisimman standardoitua, jotta objektiivisuus toteutuu mahdollisimman täydellisesti. Arviointia suorittamassa tulee olla henkilöstöä useasta eri yrityksen toiminnosta. Erityisen tärkeitä ovat hankinta, mahdollinen sisäinen lakimies sekä yksiköt, joiden toimintaan lakipalvelu suoraan vaikuttaa. Arviointikriteereinä voi toimia esimerkiksi budjetissa pysyminen, keskustelujen määrä asiakasyrityksen ja palveluntarjoajan välillä, innovatiiviset ratkaisut palveluntarjoajan puolelta sekä vältetyt kustannukset asiakasyritykselle. Asiakastyytyväisyys on avainasemassa jälkikäteistä arviointia suoritettaessa. (Rottmann et al. 2015, 155-156.)

Day ja Barksdale (1992, 88) jakavat asiakastyytyväisyyden neljään eri lohkoon, jotka ovat asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, vuorovaikutustaidot, sopimuksen noudattaminen ja yhteistyösuhteen lopputulos. Tyytyväisyyteen vaikuttavat siis vähemmän yllättävästi monet samat seikat, jotka määräävät myös palveluntarjoajan valintaa. Toki palvelussuhteen loppuessa lohkojen arvioiminen on helpompaa useamman mahdollisen näkökulman vuoksi.

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen koostuu tässä vaiheessa esimerkiksi siitä, miten asiakasyritys on kokenut tulleeensa huomioon otetuksi. Tähän vaikuttaa puolestaan palveluntarjoajan kyky kuunnella asiakastaan ja vastata tämän esittämiin huolenaiheisiin. Vuorovaikutustaitoja asiakasyritys puolestaan arvioi tarkastelemalla esimerkiksi osapuolten välisen kommunikaation jatkuvuutta, projektin kokonaisvaltaisen koordinoinnin onnistumista sekä yhteistyön mielekkyyttä. Sopimuksen noudattamisen arviointiin taas kuuluu budjetissa pysymisen lisäksi esimerkiksi aikataulussa pysyminen mahdollisuuksien mukaan sekä asianmukainen tiedottaminen poikkeuksista asioiden etenemisessä. Lopputuloksen määrittävät taas luonnollisesti erityisesti Rottmannin et al. (2015, 156) esittelemät edellisessä kappaleessa mainitut kriteerit. (Day & Barksdale 1992, 88.)

3.8 Muokattu lakipalvelunhankintaprosessi

Kirjallisuuden perusteella van Weelen (2010) prosessimalliin on tehty täydennyksiä, jotka on esitetty kuviossa 5. Kuvio koostuu varsinaisesta ydinprosessista, joka alkaa palvelun tarpeen tunnistamisesta ja päättyy palvelun arviointiin, sekä ydinprosessia täydentävistä ja tarkentavista osa-alueista.



Kuvio 5 B-to-B lakipalvelunhankintaprosessi hankkivan yrityksen näkökulmasta

Ensiksi huomioon on otettu hankintaprosessin formalisointi, joka voi tarkoittaa sekä formalisointikäytäntöjen muodostamista että aikaisemmin käytetyn toimittajan suosimista. Formalisointikäytännöt kuten tarkistuslistat ja vakiosopimukset tuottavat säästöjä koko hankintaprosessin ajan. Aikaisemman palveluntarjoajan suosiminen taas tuo säästöjä lähinnä valitsemis- ja sopimuksentekokustannuksissa.

Hankintaprosessi alkaa yrityksen tunnistaessa tarpeen joko ulkoisen tai sisäisen motivaation saattelemana. Pian tämän jälkeen alkaa palvelun määrittelyn vaihe, jossa yrityksen tulisi aluksi mahdollisuuksien mukaan pohtia omatoimisesti palvelun mahdollista sisältöä. Lakipalvelun erityispiirteisiin kuitenkin kuuluu se, että palvelunhankkija on varsin usein palveluntarjoajan asiantuntemuksen varassa, ja palveluntarjoaja tulisi ottaa mukaan määrittelyprosessiin aikaisessa vaiheessa.

Palvelunhankkijan ja -toimittajan roolit riippuvat siitä, kuinka uusi hankintatilanne on ostajalle ja toisaalta siitä, mikä on palveluntarjoajan ostajakohtainen kokeneisuus. Määrittelyt voidaan tehdä joko panoksen, prosessin, tuoton tai seurauksen mukaan. Määrittelyvaihe kuitenkin jatkuu aina sopimuksenteon päätökseen asti, koska määrittelyt saattavat muuttua ja konkretisoitua prosessin edetessä.

Valitsemis- ja määrittelyvaiheet menevät pitkälti limittäin lakipalvelunhankintaprosessissa. Tästä syystä mahdollisten palveluntarjoajien kartoitus alkaa samoihin aikoihin määrittelyn kanssa. Mahdolliseen suurempaan valintajoukkoon voidaan päätyä esimerkiksi omien tai muiden toimijoiden kokemusten sekä hinnan perusteella. Rajatumpaan valintajoukkoon taas päädytään useimmiten palveluntarjoajan osoittaman pätevyyden sekä asiakaskohtaisen ymmärryksen perusteella. Käytännössä tämä saattaa tarkoittaa esimerkiksi tietojen keräämistä tarjouspyyntöjen muodossa. Lopulliseen valintaan päädytään usein hyvin subjektiivisten kriteerien perusteella.

Osapuolten tulisi tehdä sopimuksensa mahdollisimman joustavaksi. Tämä onnistuu joissain tilanteissa esimerkiksi viivyttämällä lopullisen sopimuksen tekoa. Laajemmin käytettävissä oleva keino on kuitenkin rakentaa sopimukseen uudelleenneuvottelumekanismeja, jotka ottavat huomioon toimintakentän muutokset. Palvelun hinnoittelussa tulisi siirtyä tuntiperusteisesta hinnoittelusta joustavimpiin tapoihin, joissa palvelun arvo sekä siitä palveluntarjoajalle koituvat kustannukset ovat paremmin asiakkaan hahmotettavissa. Tällainen tapa on esimerkiksi asteittainen hinnoittelu.

Palvelua toimitettaessa palveluntarjoajan ja palvelunhankkijan välinen informaatioyhteys ei saisi katketa, vaan palveluntarjoajan tulisi pitää asiakas tietoisena palvelun toimittamiseen liittyvistä tapahtumista. Vaikka palveluntarjoajalla onkin tiedollinen ylivoima palvelua toimitettaessa, tulisi tärkeimmät henkilöt pitää jatkuvasti ajan tasalla. Yhteistyötä helpottaa myös tietyn palveluntarjoajan kontaktihenkilön pitäminen asiakkaan ulottuvilla. Mikäli palvelun toimittamisessa ilmenee ongelmia, tulisi myös mahdollinen hankintaosasto ottaa mukaan prosessiin.

Palvelun arviointi jakautuu toimittamisen aikaiseen ja sen jälkeiseen arviointiin. Toimittamisen aikaista suoritusta voidaan arvioida esimerkiksi tarkastelemalla palveluntarjoajan tuottamia raportteja, sen aktiivisuutta asiakkaan suuntaan sekä yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Jälkikäteisessä arvioinnissa mittapuuna voivat toimia vaikkapa palveluntarjoajan pysyminen budjetissa sekä esimerkiksi estetyt kustannukset asiakkaan näkökulmasta. Keskeisessä asemassa tulisi olla palveluntarjoajan tehokkuus eli se, mitä palveluntarjoaja on saanut aikaan käyttämillään suoritteilla. Asiakasyrityksen kannattaa lisäksi liittää arviointiinsa palveluntarjoajaa motivoivia kannustimia.

4 MENETELMÄT

Empiirinen aineisto linkitetään teoreettiseen viitekehykseen käyttäen Yinin (2003, 50) esittelemää deduktiivista metodia. Tämän metodin mukaisesti kehitellään ensiksi teoreettinen viitekehys, jonka jälkeen valitaan tutkittavat tapaukset (engl. case) ja suunnitellaan datankeruuprotokolla. Tämän jälkeen suoritetaan tapauskohtaiset tutkimukset (engl. within-case) yksittäisissä yrityksissä, minkä jälkeen jokaisesta yrityksestä kirjoitetaan yksittäinen tapauskohtainen raportti. Kaikkien tapauskohtaisten raporttien tulokset kerätään lopulta vertaileviin analyysihin (engl. cross-case), ja tuloksia vertailemalla joko muokataan tai vahvistetaan alussa kerättyä teoriaa.

Käytännössä tutkimus on siis monitapaustutkimus, jossa noudatetaan ekstensiivistä lähestymistapaa. Tämän lähestymistavan keskiössä on pintapuolisemman tiedon kerääminen, mutta se soveltuu hyvin juuri samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien tunnistamiseen. Tarkoituksena monitapaustutkimuksessa on holistisen kuvan saaminen, ja sillä pyritäänkin usein jonkinlaisiin yleistyksiin suhteessa aiemmin kerättyyn teoriaan. Olennaista monitapaustutkimuksen onnistumiselle on myös se, että kysymykset toistuvat samanlaisina haastattelujen välillä. Monitapaustutkimuksessa kysymykset heijastelevat tutkijan ennakkokäsityksiä ongelmista, ja haastattelut perustuvat näiden teorian rakentamien oletusten varaan. (Kovalainen & Eriksson 2008, 115–137)

Empiirinen aineisto kerätään käyttäen puolistrukturoituja haastatteluja. Kysymykset siis jättävät vastaajalle jonkin verran tilaa, vaikka kysymykset onkin aseteltu kerättyyn teoriaan perustuen. Vastaajalle on siis tarkoitus jättää hieman liikkumavaraa, jotta tulokset eivät teennäisesti ankkuroituisi teoreettiseen viitekehykseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104)

4.1 Yhteys teoriaan, osallistujien valinta ja tutkimusaineiston kerääminen

Tapaustutkimuksen keskiössä on useimmiten aikaisemman teorian kehittäminen tai sen paikkansapitävyyden arvioiminen (Yin 2003, 28.) Deduktiivisen tutkimuksen periaatteita noudattaen teoriasta johdetut loogiset päätelmät ovat saaneet konkreettisen ja arvioitavan muodon hankintaprosessimallissa. Edellisessä luvussa kehitetty teoreettiseen viitekehykseen perustuva malli toimiikin pohjana tutkimuskysymyksiä muotoiltaessa. Tarkastelun kohteena olevissa case-tutkimuksissa saavutettavat tulokset näin ollen muokkaavat tai vahvistavat teorian pohjalta tehtyjä loogisia päätelmiä. (Kovács & Spens 2005, 137.) Haastattelulomake kysymyksineen löytyy tutkimuksen liitteenä 1. Tutkimusongelman, teoreettisen viitekehyksen ja haastattelukysymysten välinen keskinäinen yhteys esitetään operationalisointitaulukossa liitteessä 2.

Tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuden kannalta oli tärkeää, että tutkimukseen valitut yritykset olivat palvelunkäyttönsä hetkellä pieniä tai keskisuuria. Osallistujien valinnassa käytettiin apuna Saksalais-Suomalaisen kauppakamarin jäsentietoja, joiden joukosta etsittiin tarkoitukseen sopivat yritykset. Lisäksi osa haastatteluista sovittiin Saksalais-Suomalaisen kauppakamarin lakineuvontakontaktien avulla. Tutkimuksessa hyväksyttiin sekä suomalaisen että saksalaisen asianajotoimiston käyttäminen, koska vain toisen valtion palveluita käyttäneitä tutkimuskohteita ei olisi ollut tutkimuksen mielekkyyden kannalta riittävästi.

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelujen avulla tutkimukseen osallistuneiden yritysten toimitiloissa tai puhelinhaastatteluina. Kaikki tutkimuksesta kiinnostuneet ja kriteerit täyttäneet yritykset on otettu tutkimukseen mukaan. Yhteensä haastateltuja yrityksiä oli 8 kpl. Tutkimukseen osallistuneille yrityksille on taattu anonymiteetti, eikä yritysten nimiä, sijainteja, toimialoja, haastateltuja henkilöitä tai yritysten yhteistyökumppaneita mainita tutkimuksessa. Kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennen haastattelujen suorittamista. Haastattelut kestivät 20–30 minuuttia.

Suoritetut haastattelut olivat puolistrukturoituja. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymykset olivat ennalta määriteltäviä, mutta niiden käsittelyjärjestys oli vapaa, ja haastateltavat saivat lisäksi muotoilla vastauksensa haluamallaan tavalla (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104). Tutkimuksessa päädyttiin puolistrukturoitujen haastattelujen käyttämiseen siksi, että tulokset olisivat näin ollen paremmin yleistettävissä. Myös haastattelutyypin joustavuus sekä mahdollisuus esittää haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä vaikuttivat puolistrukturoidun haastattelun valintaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 78-97.)

4.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysointi tapahtuu luomalla jokaisesta haastattelusta tapauskohtainen analyysi, jossa jokaisen yrityksen hankintatapauksesta tehdään oma yksilöllinen tulkinta. Nämä analyysit koostuvat tilanteen kuvauksesta sekä tapahtumien rinnastamisesta teoreettisessa viitekehyksessä luotuun malliin. Tämä mahdollistaa tutustumisen jokaiseen tapaukseen yksittäisenä kokonaisuutena siten, että kaikki teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaiset seikat tulevat esiin jo ennen kuin niistä pyritään laatimaan yleistyksiä. (Eisenhardt 1989, 539-540)

Tapauskohtaisten analyysien suorittamisen jälkeen vuorossa on vertailevien analyysien tekeminen. Näillä analyysillä pyritään löytämään säännönmukaisuuksia ja eroavaisuuksia yksittäisten tapausten välillä. Vertailevat analyysit ovat hyödyllisiä työkaluja siitä syystä, että niiden avulla yksittäiset tapaukset tulevat uudelleen

arvioitavaksi vertailevasta näkökulmasta. Tämä estää liian pikaisten johtopäätösten tekemisen alkuperäisten analyysien pohjalta. Näin ollen kerätyn aineiston validius vahvistaa tai muokata teoriaa paranee, ja mahdollisen uuden teorian pohjana toimivien seikkojen löytämisen todennäköisyys suurenee. (Eisenhardt 1989, 541)

Tutkimuksessa on päädytty vertailevaan analysointistrategiaan, jossa tapauskohtaiset analyysit järjestellään ryhmittäin, ja tämän jälkeen ryhmien sisäisiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia havainnoidaan. Ryhmät muodostetaan tutkimuksessa yrityksen ja palveluntarjoajan välisen toimeksiannon luonteen sekä yrityksen ja palveluntarjoajan välisen yhteistyösuhteen uutuuden mukaisesti. (Eisenhardt 1989, 540.)

4.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen laatu määräytyy sen luotettavuuden, siirrettävyyden, uskottavuuden ja vahvistettavuuden perusteella (Lincoln & Guba 1985, Erikssonin ja Kovalaisen 1994, 295, mukaan). Luotettavuus muodostuu siitä, että tutkimus on ollut looginen, jäljitettävissä ja dokumentoitu. Tutkimuksen siirrettävyys taas riippuu siitä, kykeneekö tutkija osoittamaan riittävän yhteyden ja samankaltaisuuden aikaisemman tutkimuksen ja omien tulostensa kanssa. Uskottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kerätyn datan riittävyys suhteessa tutkijan esittämiin väitteisiin sekä päätelmien loogisuus. Tutkimuksen vahvistettavuus puolestaan koostuu siitä, että tutkija kykenee muodostamaan helposti ymmärrettäviä yhteyksiä löydösten, tulkintojen sekä datan kesken. (Eriksson & Kovalainen 1994, 295.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta varmistetaan sillä, että tutkimuskysymykset on esitetty samanlaisina kaikille tutkimukseen osallistuneille yrityksille. Lisäksi kysymykset on tehty mukaillen tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tutkimus pystyy siis näyttämään yhteyden tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehysten välillä. Kolmantena tutkimuksen luotettavuutta takaavana tekijänä kaikki haastattelut ja niistä muodostetut tapauskohtaiset analyysit on kirjoitettu teoreettisen viitekehysten kuvaamassa järjestyksessä, joten tutkimuksen analysoinnissa ei näin ollen tapahdu haastattelukohtaisia poikkeamia. (Miles & Hubermann 1994, 278.)

Tutkimuksen siirrettävyyttä tukee se, että tutkimuskysymykset perustuvat teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimustuloksia tullaan myös arvioimaan tämän teoreettisen viitekehysten avulla. Lisäksi kaikki haastattelut on tallennettu muuttumattomina. Tutkimuksen siirrettävyyttä puolestaan heikentää se, että tutkimus koostuu hyvinkin kontekstisidonnaisista yksittäistapauksista. Siirrettävyyttä pyritään kuitenkin lisäämään tekemällä jonkinlaisia teoreettiseen viitekehykseen perustuvia yleistyksiä. (Miles & Hubermann 1994, 279.)

Tutkimuksen uskottavuus näkyy siinä, että sen kaikki osa-alueet liittyvät toisiinsa ja toimivat toistensa tukena. Tutkimuksen analyysi perustuu teoreettisen viitekehyksen pohjalta tehtyihin vertailuihin, ja väitteet ja tulokset puolestaan pohjautuvat litteroituun haastatteluaineistoon. Tällä tavalla tutkimuksesta on pyritty saamaan lukijan näkökulmasta johdonmukainen kokonaisuus. Tutkimuksessa on myös käytetty eräänlaista välillisen ennustamisen muotoa teoreettisen viitekehyksen luomisen myötä. Vaikka suoranaisia ennustuksia ei ole tehtykään, vaikuttaa teoreettisen viitekehyksen luominen niihin asioihin, mitä tutkimuksessa oletetaan löytyvän. (Miles & Hubermann, 1994, 278.)

Tutkimuksen vahvistettavuutta on taas pyritty saamaan aikaan esimerkiksi esittämällä kerätyn haastatteludatan ja johtopäätösten välinen yhteys. Lisäksi raportin liitteenä oleva operationalisointitaulukko havainnollistaa tutkimuksen sisäisiä keskinäisiä yhteyksiä. (Miles & Hubermann 1994, 279.)

5 ANALYYSIT

5.1 Tapauskohtaiset analyysit

Tässä luvussa kahdeksan haastatellun yrityksen tapaukset käydään läpi yksittäisissä tapauskohtaisissa analyyseissa, joissa tapauskuvauksen lisäksi yrityksen toimintaa tarkastellaan edellisen luvun lopussa esitellyn muokatun lakipalvelunhankintaprosessin avulla. Tämän jälkeen yrityksiä vertaillaan toimeksiannon luonteeseen perustuen ryhmittäin vertailevien analyysien muodossa.

5.1.1 Yritys 1

Yrityksen toiminta ulkomailla on vasta alkutekijöissään. Se on tarvinnut lakipalveluntarjoajan apua tilanteissa, jossa suuren kokoluokan yhteistyökumppanin sopimukset ovat olleet pitkiä ja vaikeaselkoisia. Tällöin lakipalveluntarjoajan tehtävänä on ollut lukea sopimukset läpi ja osoittaa yrityksen kannalta kielteiset ja huomioitavat kohdat. Tämän jälkeen sopimuskohdat pyritään joko muuttamaan tai poistamaan.

Tarve lakipalvelulle syntyi sisäisen ja aktiivisen motiivin avulla. Yrityksessä ymmärrettiin sopimustilanteen vaatiman lainopillisen kompetenssin puute. Yritykselle siis syntyi nopea tarve lakipalvelulle, ja se toimi oma-aloitteisesti tarpeen perusteella.

Toimeksiannon yksinkertaisuuden vuoksi yritys tiesi melko tarkasti millaisen palvelun se halusi lakipalveluntarjoajalta. Yritys katsoi, että sopimuskokonaisuudessa liitettyinä olleet yleiset hankintaehdot sopivat huonosti projektiluontoiseen työskentelyyn, ja halusi lakipalveluntarjoajan esittelevän omat mielipiteensä sopimusehdoista yrityksen kannalta. Yrityksessä haluttiin tietää, mitkä sopimuksen kohdat olisivat heidän kannaltaan olennaisia. Käytännössä siis yritys halusi määritellä palvelussopimuksen tuoton mukaisesti. Koska toimeksianto oli yksinkertainen ja nopea, määrittelyt eivät enää muuttuneet toimitussuhteen aikana.

Koska yritys ja palveluntarjoaja olivat toimineet samankaltaisissa tilanteissa aikaisemminkin yhteistyössä, voidaan katsoa, että lakipalveluntarjoaja on ollut tapauksessa vain säätävässä roolissa, sillä palvelunhankintatilanne on ollut yritykselle tuttu ja yritys on puolestaan ollut ennestään tuttu palveluntarjoajalle. Näin ollen palveluun ei enää kyseisessä tapauksessa tehty merkittäviä muutoksia.

Yrityksen ennen palveluntarjoajan kanssa tapahtunutta yhteistyötä suorittama valitsemisprosessi alkoi karsimalla viitekehysten enakkokriteerejä noudattamalla liian kalliit suuret asianajotoimistot pois valintalistalta. Seuraavaksi esiin nousivat juuri kokemusperäiset seikat. Yritys otti yhteyttä tuttuihin yrittäjiin, joille yritys selitti

avuntarpeensa ja sai tietoa yrittäjien kokemuksista eri palveluntarjoajiin liittyen. Tällä tavalla yritys päätyi rajattuun valintajoukkoonsa. Lopulliseen valintaan päädyttiin sen jälkeen, kun yritys oli hankkinut lisätietoja rajattuun valintajoukkoon kuuluvilta yrityksiltä.

Yrityksen toimeksianto lakipalveluntarjoajalle oli niin yksinkertainen, että sopimuksentekoprosessikaan ei ole ollut monimutkainen. Asioista saatiin sovittua suullisesti aina kerralla, koska yllätyksiä ei lyhyen toimeksiannon aikana ehtinyt syntyään. Hinnoittelu toimi tuntiperusteisesti.

Lakipalveluntarjoaja neuvoi yritystä yksityiskohtaisesti sopimuksen sisältämistä ehdoista, ja ehdotti joitakin ehtoja poistettavaksi tai muokattavaksi paremmin yrityksen tarpeita vastaaviksi. Yhteistyösuhde lakipalveluntarjoajan ja yrityksen välillä oli hyvin läheistä ja tapahtui ”kädestä pitäen”.

Yritykselle tärkeä palvelun piirre oli nopeus, joka toteutui kyseisessä toimeksiannossa. Nopeus oli palveluntarjoajalle tuttu kriteeri jo aikaisemmista vastaavanlaisista toimeksiannoista, joten kyse oli viitekehysten mukaisesta sovittujen toimintatapojen noudattamisesta. Toinen toimittamisen aikaisessa arvioinnissa käytetty kriteeri oli juuri yrityksen yksityiskohtainen informointi. Vaikka yritys ei varsinaisesti suorittanut palvelun jälkeistä arviointia, pidettiin ”henkisen varmistuksen” ja turvallisuudentunteen kaltaisia seikkoja itsessään arvokkaina. Tällaiset vaikeasti mitattavissa olevat asiat myös täyttyivät kyseisessä toimeksiannossa.

Yritys on aikaisemmin hankkinut asiantuntijapalveluita, ja kuvauksen kaltaiset juridista avuntarvetta vaativat sopimustilanteetkin ovat toistuvia. Hankintaprosessin mahdollista formalisointia tarkastellessa huomataan, että yritys on käyttänyt useita kertoja samaa lakipalveluntarjoajaa samanlaisen ongelman ratkaisuun. Voidaankin puhua toimittajan suosimisesta, koska yritys ei ole katsonut tarpeelliseksi etsiä uutta lakitoimistoa näissä toistuvissa tilanteissa. Myös toimituksessa noudatettavat käytännöt osapuolten välillä ovat vakiintuneet: yritys ottaa yhteyttä palveluntarjoajaan toimeksiannon merkeissä, ja toimeksianto on aina valmiina viimeistään seuraavana päivänä. Arviointikriteereistä palvelun nopeus on saavuttanut vakiintuneen aseman tärkeimpänä palvelun piirteenä, ja tätäkin voidaan pitää eräänlaisena formalisoinnin muotona.

5.1.2 Yritys 2

Yritys on tarvinnut juridista apua Saksaan suuntautuvan saamisen perimiseksi. Tavallisesti yritys hoitaa itse maksumuistutusten ja –huomautusten lähettämisen, mutta tapauksen kaltaisissa vaikealta vaikuttavissa tilanteissa yritys antaa toimeksiannon

perintätoimistolle. Saaminen palautui yritykselle vasta Saksassa käydyn oikeudenkäyntiprosessin jälkeen.

Tarve juridiselle palvelulle ilmeni asiakkaan jättäessä huomautuksista huolimatta laskunsa maksamatta. Perintätoimistoon otettiin yhteyttä heti asiakkaan maksuhaluttomuuden tai -kyvyttömyyden ilmettyä, joten taustalla vaikutti viitekehyksessä esitelty sisäinen ja aktiivinen motiivi.

Palvelun määrittelylle ei tapauksessa ollut tarvetta, koska yritys oli käyttänyt kyseisen perintätoimiston palveluita aikaisemminkin. Määrittely oli kuitenkin tehty yhteistyösuhteen alussa aikaisempien tapausten aikana tiiviissä kanssakäymisessä perintätoimiston kanssa. Palvelu pystyttiin määrittelemään prosessin mukaisesti, koska perintätoimiston kanssa yhteistyötä tehneellä yrityksen omalla työntekijällä oli juridista koulutusta ja osaamista. Näin ollen myös juridisen palveluntarjoajan rooli tapauksessa oli lähinnä säätävä, koska yritys oli sille ennestään tuttu, ja yrityksen oma juridinen osaaminen vähensi sen kokemaa epävarmuutta. Määrittely tarkentui prosessin avainkohdissa, joissa palveluntarjoaja pyysi yritykseltä lisäohjeita toimeksiannon edistämiseksi. Tällaisia avainkohtia olivat esimerkiksi asian siirtyminen eri tuomioistuinasteiden käsiteltäväksi.

Yrityksen ja palveluntarjoajan välillä oli voimassa jatkuva vakiosopimus, joka käsitti kaikki yrityksen perintätoimistolta kotimaassa hankkimat palvelut. Tapausta varten ei siis solmittu uusia sopimuksia. Joustavuutta sopimukseen tuotiin kuitenkin sopimuksen hinnoittelulla. Vakiosopimus käsitti kiinteän vuosimaksun, mutta ulkomaille suuntautuvan juridisen avun hinnoittelu tapahtui provision avulla. Provisio korvasi osittain perintätoimistolle ulkomaille aiheutuvia kuluja. Hinnoittelun voidaankin katsoa koostuvan palvelun arvoon sekä todellisiin kustannuksiin perustuvien hinnoittelumallien yhdistelmästä.

Yrityksellä oli palvelun toimittamisen ajan käytössään tietokanta, jonka avulla pystyttiin seuraamaan palvelun etenemistä. Yrityksellä oli lisäksi palvelun toimittamisen aikana käytettävissään selkeä kontaktihenkilö perintätoimiston puolelta. Informaation kulkeminen kontaktihenkilön kanssa korostui erityisesti tilanteissa, jossa perimisasia siirtyi Saksassa hiljalleen kohti oikeuskäsittelyä. Tällöin perintätoimisto otti aina yhteyttä yritykseen, eikä mihinkään toimenpiteisiin ryhdytty ilman yrityksen suostumusta. Yritys siis oli omalta osaltaan mukana palvelun tuottamisessa.

Hankinnan formalisointia tarkastellessa huomataan, että yritys sekä suosi aikaisempaa palveluntarjoajaansa että hyödynsi tämän kanssa muodostamia vakiintuneita käytäntöjä keskinäisen vakiosopimuksen muodossa. Yrityksessä oltiin tyytyväisiä yhteistyösuhteeseen perintätoimiston kanssa. Tietoa oli yrityksen omasta aktiivisuudesta riippuen aina saatavilla. Tiedon saatavuutta voidaan pitää myös palvelun aikaisen arvioinnin muotona.

5.1.3 Yritys 3

Yritys oli tehnyt muutama vuosi ennen juridista avuntarvettaan sopimuksen huomattavasti suuremman toimijan kanssa. Yritys oli suuremman toimijan tavarantoimittaja, ja sopimukseen sisältyi yrityksen mukaan mahdollisuus nostaa toimitushintoja tarpeen niin vaatiessa. Kun yrityksen käyttämän raaka-aineen hinnat alkoivat huomattavasti nousta, tuli sille tarve nostaa omien tuotteidensa hintoja. Suurempi yhteistyökumppani, jonka kanssa sopimus oli tehty, oli kuitenkin sitä mieltä, että hintoja ei voinut missään tapauksessa nostaa. Tuloksettomien neuvottelujen jälkeen yhteistyökumppani uhkasi yritystä oikeustoimilla, jolloin yritys päätti palkata juristin. Yrityksen tarve lakipalvelulle syntyi siis viitekehyksessä esitellyn ulkoisen pakon saattelemana.

Palvelun määrittely tapahtui yhteistyössä yrityksen ja lakipalveluntarjoajan kanssa. Yritys määritteli palvelun tuoton mukaisesti, ja lakipalveluntarjoajan vastuulle jäi saavuttaa asetettu tavoite. Palveluntarjoajan voidaankin katsoa olleen yhteistyösuhteessa kääntävässä roolissa, koska tilanne oli yritykselle uusi, ja vastaavasti yritys teki ensimmäistä kertaa yhteistyötä kyseisen lakitoimiston kanssa. Palvelun määrittely ei tilanteen epävarmuuden vuoksi tarkentunut missään vaiheessa yhteistyötä.

Valitessaan palveluntarjoajaa yritys käytti ennakkokarsijakriteerinä lakipalveluntarjoajan erityisosaamista, jonka tuli olla yrityksen tarpeiden mukaisesti yritysjuridiikkaan keskittynyttä. Lopulliseen valintaan yritys päätyi viitekehystä noudattaen omien subjektiivisten kriteeriensä mukaisesti. Eniten vaikuttanut tekijä oli se, että yrityksen toimitusjohtaja ja palveluntarjoajan lakimies tunsivat toisensa ennestään. Toisena tekijänä oli se, että lakitoimisto oli lähimpänä yrityksen tiloja.

Yritys teki palveluntarjoajan kanssa suullisen sopimuksen. Sopimus oli sisällöltään melko joustava, koska esimerkiksi palvelun hinta jäi arvioita lukuun ottamatta avoimeksi. Tämä johtui siitä, että oikeustaistelun mahdollisuus oli olemassa, eikä lopullisesta hinnasta voitu olla varmoja. Sopimuksessa voidaankin katsoa käytetyn asteittaista hinnoittelua. Vaikka hinta määräytyikin lopulta kokonaiskustannusten mukaisesti, yritys itse arvioi palvelun hinnan sen arvon perusteella. Yrityksessä siis koettiin palvelun hinta pieneksi suhteutettuna siihen, millaiset vahingot sillä kenties kyettiin estämään.

Yritystä pidettiin koko palvelun toimittamisen aikana mukana prosessissa ilman yrityksen oma-aloitteista tiedustelua. Asianajotoimistolla oli yritykselle varattuna oma kontaktihenkilö, jonka kanssa yrityksen toimitusjohtaja kävi aktiivista tiedonvaihtoa. Toimitusjohtajan lisäksi toimittamiseen ei osallistunut muita henkilöitä yrityksen puolelta.

Yritys ei suorittanut minkäänlaista palvelun arviointia sen aikana tai palvelun suorittamisen jälkeen. Tämä johtui siitä, että prosessi kesti huomattavan pitkän ajanjakson, ja yrityksessä oltiin helpottuneita prosessin päätyttyä ilman suurempia

kustannuksia osapuolten väliseen sopimukseen. Arviointia olisi kuitenkin yrityksen mukaan pitänyt tehdä enemmän.

5.1.4 Yritys 4

Yrityksellä oli yksinmyyntisopimus Euroopassa suuren saksalaisen jälleenmyyjän kanssa. Sopimukseen oli otettu mukaan myyntikiintiöitä, jotka jäivät kuitenkin selkeästi täyttymättä. Yritys halusi parantaa tuotteen myyntiä lisäämällä siihen teknisiä ominaisuuksia, mutta muokattu tuote ei enää kelvannutkaan saksalaiselle jälleenmyyjälle. Yritys kuitenkin uskoi teknisesti paranneltuun tuotteeseensa ja halusi aloittaa markkinoinnin muita väyliä käyttäen. Yksinmyyntisopimuksen vuoksi tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, joten yritys päätti ottaa yhteyttä asianajotoimistoon, joka auttaisi yritystä sopimuksen päättämisessä. palveluntarpeen käynnisti siis viitekehyksen mukainen sisäinen ja aktiivinen motiivi.

Palvelu määriteltiin seurauksen mukaisesti. Yritys halusi päästä sopimuksesta irti, ja asianajotoimisto selvitti yritykselle sopimuksen purun mahdolliset seuraukset kyseisessä tilanteessa. Yrityksen juridisen osaamisen puuttumisen vuoksi asianajotoimisto omaksui kääntävän roolin, jossa sen tehtäväksi jäi toteuttaa yrityksen toivomus parhaaksi katsomallaan tavalla. Palvelun määrittely ei enää prosessin edetessä tarkentunut, koska mahdollinen lopputulos, eli yksinmyyntisopimuksesta saadun suorituksen palauttaminen, oli asianajotoimiston mukaan ainoa mahdollinen kielteinen seuraus yritykselle.

Asianajotoimiston valinta tapahtui yrityksen saksalaisen yhteistyökumppanin suosituksen perusteella. Suosittelun jälkeen yritys otti yhteyttä asianajotoimistoon. Yritys piti asianajotoimiston esittämää palvelun hintaa korkeana mutta päätyi lopulta käyttämään kyseistä palveluntarjoajaa sen esille tulleen asiantuntemuksen perusteella. Asianajotoimisto oli lisäksi saksalainen, mikä edesauttoi Saksan lakia koskevan asian edistämisessä. Tämän ohella asianajotoimisto oli kuitenkin edelleen suomalaisia kilpailijoitaan huomattavasti edullisempi. Valinnassa käytettiin siis viitekehyksen mukaisena ennakkokarsijakriteerinä palvelun hintaa. Lopullinen valinta tehtiin asianajotoimiston koetun pätevyyden perusteella.

Sopimuksentekoprosessi asianajotoimiston kanssa oli selkeä tilanteen yksinkertaisuuden vuoksi. Osapuolet päätyivät suulliseen sopimukseen ja tuntiperusteiseen hinnoitteluun siksi, että palvelu oli yksinkertaista toteuttaa ja asian todennäköinen lopputulos oli helposti ennustettavissa. Palvelun toimittaminen tapahtui lopulta hyvin nopeasti, koska asianajotoimiston lähettämän kirjeen jälkeen yritys ja sen saksalainen jälleenmyyntikumppani pääsivät asiassa sopimukseen, jolla molemmille osapuolille taattiin vuodeksi tuotteen myyntioikeus. Palvelua pidettiin jälkikäteen arvioituna hyvänä, koska lopulta yrityksen saksalainen jälleenmyyntikumppani ei pyytänyt

minkäänlaista korvausta keskinäisen sopimuksen muuttamisesta. Tarkempaa arviointia palvelusta ei kuitenkaan tehty.

5.1.5 Yritys 5

Yritys teki yksinmyyntisopimuksen saksalaisen toimijan kanssa ja tarvitsi asianajotoimiston apua sopimusehtojen muotoilemisessa. Yritys halusi, että huomiota kiinnitettiin erityisesti osapuolten vastuuta koskeviin pykäliin. Erityisen tärkeää yritykselle oli se, että välillisen vastuun korvaaminen jätetään sopimuksen ulkopuolelle. Yrityksen yhteydenottoa asianajotoimistoon ajoi siis sisäinen ja aktiivinen motiivi.

Yritykselle oli selvää, mitä se hankittavalta juridiselta palvelulta halusi ja määritteli palvelun yhdessä asianajotoimiston kanssa palvelun tuoton perusteella. Koska yksinmyyntisopimukset olivat yritykselle ennestään tuttuja, oli yrityksen epävarmuus toimitettavan palvelun suhteen pientä. Lisäksi myös asianajotoimisto oli yritykselle tuttu aikaisemmista toimeksiannoista. Tästä syystä palveluntarjoajan roolin voidaan katsoa olleen tilanteessa säätävä. Tämä rooli korostui myös siinä, että yritys ei edes ottanut huomioon kaikkia asianajotoimiston tekemiä sopimusta koskevia muutosehdotuksia vaan käytti sen neuvoja lähinnä suuntaa-antavana apuna.

Yritys oli tehnyt kyseisen asianajotoimiston kanssa jo vuosia yhteistyötä, eikä toimeksiantoa varten harkittu toisen asianajotoimiston käyttämistä. Ennestään tutun asianajotoimiston käyttöä puolsivat asianajotoimiston koettu pätevyys sekä ymmärrys yrityksen liiketoiminnan tarpeista. Nämä kriteerit olivat helpommin havaittavia kriteerejä, kuten palvelun hintaa, tärkeämpiä, sillä yritys ei harkinnut asianajotoimiston vaihtamista, vaikka sen palveluiden hintoja pidettiin yrityksessä yleisesti ottaen erittäin korkeina. Hinnoittelu tapahtui tuntiperusteisesti, eikä yritys tehnyt minkäänlaista virallista sopimusta asianajotoimiston kanssa, vaan toimeksianto hoidettiin kokonaan suullisesti.

Palvelun toimittaminen tapahtui toimeksiannon yksinkertaisuuden vuoksi nopeasti. Asianajotoimiston puolelta palvelua toimitettaessa oli mukana selkeä kontaktihenkilö. Yrityksen kontaktihenkilönä toimi vain tulosityksikön johtaja, sillä yrityksen vakiintuneen hankintakäytännön vuoksi muita henkilöitä ei tarvittu. Käytäntöjen vakiinnuttamisen lisäksi yritys pyrki säästöihin suorissa transaktiokustannuksissa myös asianajotoimiston suosimisen avulla.

Yritys ei suorittanut palvelun arviointia sen toimittamisen aikana tai toimittamisen jälkeen. Syynä tähän pidettiin lakipalvelun arvioinnin vaikeutta. Yrityksessä oltiin sillä kannalla, että lakipalvelun onnistumisen arviointi on mahdollista vain silloin, jos jokin asia sopimussuhteessa aiheuttaa juridisia toimenpiteitä.

5.1.6 Yritys 6

Yritys oli käynnistänyt vientitoimintansa Saksassa ja toimi siellä yhteistyössä erään saksalaisen maahantuojaja- ja kehityskumppaninsa kanssa. Yhteistyö oli tiivistä, ja yritys oli myös rahoittanut kumppaninsa liiketoimintaa. Liikekumppani oli kuitenkin alkanut hakea patenteja yrityksen tuotteisiin ilman että osapuolet olisivat asiasta varsinaisesti sopineet. Koska osapuolilla oli vahva halu jatkaa onnistuneena pidettyä yhteistyösuhdetta, he halusivat tehdä yhteistoimintaansa koskevan kattavan sopimuksen, jotta vastaavanlaisia konflikteja osapuolten välille ei syntyisi enää tulevaisuudessa. Yritys ymmärsi tarvitsevänsä asianajotoimiston apua, koska tuleva sopimus koostuisi monesta erilaisista juridisesta osa-alueesta. Näitä osa-alueita olivat sopimuskeskustelun aloittaneiden immateriaaliasioiden lisäksi esimerkiksi jälleenmyyntisopimus sekä yhtiöoikeudelliset kysymykset, sillä yritys päätti samalla alkaa rahoittamaan saksalaista kumppaniaan ryhtymällä tämän osakkaaksi. Asianajotoimiston etsintään vaikutti siis viitekehyksen mukainen sisäinen ja aktiivinen motiivi.

Palvelun hankkimisesta vastuussa olleella yrityksen toimitusjohtajalla oli aikaisempaa kokemusta lakipalveluiden hankkimisesta, ja hän katsoi tämän kokemuksen olleen avuksi prosessissa. Yrityksellä oli siis hankintaan olemassa olevia vakiintuneita käytäntöjä. Yritys aloitti palvelun määrittelyn itse ennen yhteydenottoa asianajotoimistoon hahmottelemalla tulevalle sopimukselle raamit ja alustavan sisällön. Lisäksi etukäteismäärittelyä tehtiin myös yhdessä saksalaisen liikekumppanin kanssa, sillä yritys esitteli sopimusluonnoksensa kumppanille ennen yhteydenottoa tulevaan palveluntarjoajaan. Kuitenkin myös palveluntarjoaja otettiin mukaan määrittelyprosessiin ennen varsinaista toimeksiantoa, ja tulevan yhteistyön suuntaviivoista olikin keskusteltu ennen kuin yhteistyöstä yrityksen ja palveluntarjoajan välillä oli lopullisesti sovittu.

Palveluntarjoajaa valitessaan yrityksellä oli vaihtoehtoinaan kaksi asianajotoimistoa. Ensimmäinen vaihtoehto oli saksalainen asianajotoimisto, jossa työskenteli palvelun hankinnasta vastuussa olleen henkilön vanha kontakti. Toinen vaihtoehto taas oli suomalainen asianajotoimisto, jonka myös ennestään tuttu lakimies oli aikoinaan työskennellyt saksalaisessa asianajotoimistossa ja tunsikin näin ollen kielen sekä jonkin verran Saksan lainsäädäntöä. Valintajoukkoon päädyttiin siis viitekehyksen mukaisesti aikaisempien kokemusten perusteella. Lopulta yritys päätyi valitsemaan yhteistyökumppanikseen saksalaisen asianajotoimiston. Syynä tähän olivat palveluntarjoajan kilpailukykyisempi hinta sekä pätevyys saksalaisen lainsäädännön kanssa. Yrityksen toimitusjohtaja oli ainoa palveluntarjoajan valintaan osallistunut henkilö yrityksen puolelta.

Hankintatilanne oli yritykselle tulevan sopimuspaketin monimutkaisuuden vuoksi uusi, ja toisaalta palveluntarjoajan kokemus yrityksestä oli suhteen alussa pieni. Asianajotoimiston voidaankin katsoa omaksuneen viitekehyksessä esitellyn kehittävän

roolin, jossa se käänsi asiakkaan hahmottelemat toiveet omine resursseineen halutuksi palveluksi.

Yritys ei tehnyt asianajotoimiston kanssa kirjallista sopimusta, vaan toimeksianto tapahtui kokonaan suullisesti. Kaikista asioista ei sovittu toimeksiannossa heti, vaan muutama monimutkaisempi kokonaisuus, esimerkiksi immateriaalioikeudelliset seikat, jäivät myöhemmin sovittaviksi. Havaittavissa oli siis eräänlainen sopimuksen joustavuutta lisäävä viivästyttämisstrategia. Hinnoittelu tapahtui ainakin teoriassa tuntiperusteisesti, vaikka lopullista hintaa oli pyöristelty osapuolten yhteisen ymmärryksen sekä aiheutuneiden lisätöiden perusteella. Yritys oli pyytänyt toimitussuhteen aikana myös alustavaa kustannusarviota, ja lopullisen hinnan voitiinkin nähdä sijaitsevan jossain tämän alustavan kustannusarvion ja todellisten työtuntien välillä. Hinnoittelussa voidaankin katsoa olevan joitakin viitekehyksessä esitellyn maksimihinnoittelumenetelmän piirteitä.

Yritys oli melko aktiivisesti mukana palvelun toimittamisessa, sillä asianajotoimiston tekemä sopimus perustui pitkälti yrityksen ja sen yhteistyökumppanin keskenään hahmottelemaan sopimusraamiin. Lisäksi yritys pääsi esittämään näkemyksiään sopimuksesta useaan otteeseen luonnosteluvaiheessa. Yrityksen tai asianajotoimiston kontaktihenkilöt eivät vaihtuneet toimitussuhteen aikana.

Yritys ei suorittanut varsinaista palvelun arviointia, mutta yrityksen ja sen yhteistyökumppanin kokemukset palvelusta olivat silti erittäin positiivisia. Palvelua pidettiin onnistuneena erityisesti siksi, että lakimiehen katsottiin toimineen tasapuolisesti molempien osapuolten edunvalvojana. Lisäksi osapuolten aktiivista osallistamista prosessiin pidettiin erinomaisena toimintatapana.

5.1.7 Yritys 7

Yritys oli osallistumassa alansa messuille, jotka pidettiin Saksassa. Muun muassa vastuukysymysten selventämiseksi yritys halusi, että jokin juridisten palvelujen tarjoaja kävisi sen markkinointimateriaalit läpi ennen messuille osallistumista. Yritys halusi, että erityistä huomiota kiinnitettäisiin markkinointimateriaaleihin sisältyviin myyntiehtoihin. Yrityksen tarve juridisille palveluille syntyi siis sisäisen ja aktiivisen motiivin kautta.

Yritys lähti kokoamaan valintajoukkoaan omien kontaktiensa kautta. Tarpeen ilmettyä yritys ottikin yhteyttä kauppakamariin, jonka kautta yritys sai kahden palveluntarjoajan yhteystiedot. Palveluntarjoajista toinen sijaitsi Suomessa ja toinen Saksassa, ja tarjouspyyntöjen perusteella yritys valitsi kumppanikseen saksalaisen asianajotoimiston. Lopulliseen valintaan yritys päätyi siis palvelun hinnan perusteella, ja saksalainen toimisto pystyi tarjoamaan palvelun selkeästi suomalaista kilpailijaansa edullisemmin.

Yrityksellä ei ollut aikaisempaa kokemusta juridisten palvelujen hankinnasta, joten mitään käytäntöjä hankinnan toteuttamiseen sillä ei varsinaisesti ollut.

Palvelun määrittely jätettiin yrityksen juridisen osaamisen puuttumisen vuoksi kokonaan palveluntarjoajan vastuulle. Toimeksiannon yksiselitteisyyden vuoksi määrittelyt eivät myöskään muuttuneet toimeksiannon aikana. Myös sopimuksentekoprosessi lakipalveluntarjoajan kanssa oli toimeksiannon tyyppin vuoksi yksinkertainen ja selkeä. Kaikista asioista sovittiin kerralla kirjallisessa sopimuksessa. Sopimuksentekoa yksinkertaisti myös palveluntarjoajan vakiosopimuksen käyttäminen. Palvelun hinnoittelu perustui etukäteen sovittuun kokonaishintaan.

Yritykseen ei pidetty jatkuvaa yhteyttä palvelun toimittamisen aikana. Yritys kuitenkin koki palvelun olleen onnistunut, vaikkei yrityksessä varsinaista palvelun arviointia suoritettukaan.

5.1.8 Yritys 8

Yritys oli tekemässä toimittajasopimusta huomattavasti suuremman saksalaisen kumppanin kanssa. Kyse ei kuitenkaan ollut uuden sopimuksen laatimisesta, vaan yrityksen oli tyydyttävä kumppanin laajaan vakiosopimukseen, johon se kykeni tekemään vain pieniä muutoksia. Sopimuspaketin laajuuden vuoksi yritys huomasi tarvitsevänsä lakipalveluntarjoajan apua varmistamaan, ettei lopulliseen sopimukseen oteta mukaan yrityksen kannalta mahdottomia ehtoja.

Yritys oli aikaisemmin käyttänyt asiantuntijapalveluita, mutta näistä aikaisemmista kokemuksista ei ollut apua toimeksiantoa ajatellen. Yritys ei myöskään ollut koskaan aiemmin hankkinut lakipalveluita, vaan aikaisemmat sopimukset oli pystytty niiden yksinkertaisuuden vuoksi hoitamaan talon sisäisin voimin.

Yrityksessä oli hahmoteltu tulevan palvelun sisältöä ennen yhteydenottoa palveluntarjoajaan, eli esimäärittelyä oli yrityksen puolelta tehty. Palveluntarjoaja oli yritykselle uusi. Valintaprosessi oli alkanut yrityksen omistajien keskuudessa kontaktien läpikäymisellä, ja pienempään valintajoukkoon valikoituikin useampi mahdollinen palveluntarjoaja. Lopulliseen valintaan päädyttiin palveluntarjoajan kokemuksen perusteella. Kyseinen henkilö oli ollut aikaisemmin vastaavissa suurissa kaupoissa mukana, ja lisäksi hänellä oli kokemusta erityisesti saksalaisten kanssa työskentelystä. Valintaan osallistui yrityksen koko omistajaporras.

Palveluntarjoajan kanssa ei tehty kirjallista sopimusta, vaan toimeksiantosopimus hoidettiin suullisesti. Toimeksianto ei myöskään muuttunut sopimussuhteen aikana, joten tarvetta sopimuksen tarkistamiselle ei ollut. Palvelun hinnoittelu perustui aluksi sovittuun urakkahintaan, mutta aiheutuneiden lisätöiden vuoksi alkuperäisen hinnan päälle tuli

vielä lisäkustannuksia. Hinnoittelun voidaan katsoa perustuvan viitekehyksen mukaiseen kiinteään hinnoitteluun.

Palvelun toimittaminen vei palveluntarjoajasta riippumattomista syistä lopulta lähes vuoden. Yrityksen ja palveluntarjoajan yhteydenpito oli koko ajan säännöllistä, sillä kaikki sopimuskumppanin tekemät vastaehdotukset sopimusrunkoon käytiin koko omistajaportaan ja lakimiehen kanssa yhdessä läpi. Palvelua ei varsinaisesti arvioitu, mutta kokonaisuutena sitä pidettiin yrityksessä onnistuneena.

5.2 Vertailevat analyysit

Seuraavaksi suoritetaan vertailevat analyysit, joiden tarkoituksena on tuoda esille yksittäisten analyysien välisiä eroja ja samankaltaisuuksia. Tapaukset järjestetään ryhmittäin, ja yksittäisiä tapauksia vertaillaan näiden pienryhmien sisällä keskenään. Seuraavassa taulukossa on hahmotettavissa tapausten sijoittuminen pienryhmiin.

Taulukko 1 Tapausten sijoittuminen pienryhmiin

Yritys	Uusi sopimus	Sopimusehdot	Sopimusongelma	Vanha palveluntarjoaja	Uusi palveluntarjoaja
1		X		X	
2			X	X	
3			X		X
4			X		X
5	X			X	
6	X				X
7		X			X
8		X			X

Tapaukset on järjestetty ensiksi kolmeen ryhmään seuraavasti. Ensimmäisessä ryhmässä vertaillaan yritysten 5 ja 6 toimeksiantoja, jotka keskittyvät uuden sopimuksen tekemiseen. Toisessa ryhmässä ovat yritykset 1, 7 ja 8, joiden toimeksiannoissa on kyse

sopimusehtojen läpikäymisestä. Kolmannessa ryhmässä keskiössä ovat olemassa olevaan sopimukseen liittyvät ongelmatilanteet, ja näihin liittyvät yritysten 2, 3 ja 4 tapaukset.

Tämän jälkeen tapauksia vertaillaan uudestaan sen perusteella, onko toimeksiantosuhteessa käytetty ennestään tuttua vai yritykselle uutta palveluntarjoajaa. Ensimmäisessä ryhmässä vertaillaan yrityksiä 1, 2 ja 5, jotka ovat käyttäneet vanhaa palveluntarjoajaansa. Toisessa ryhmässä puolestaan vertaillaan yrityksiä 3, 4, 6, 7 ja 8, jotka ovat etsineet toimeksiantoa varten uuden palveluntarjoajan. Lopulta jokaisen yksittäisen yrityksen tapausta on siis vertailtu kahdessa eri pienryhmässä.

5.2.1 Yritykset 5 ja 6 – uuden sopimuksen tekeminen

Yritykset 5 ja 6 tarvitsivat molemmat lakipalveluntarjoajan apua uuden sopimuksen luonnostelemissa. Yrityksen 5 toimeksianto oli yksinkertaisempi kokonaisuus, jossa huomiota haluttiin kiinnittää lähinnä välillisen ja välittömän vastuun selkeään erottamiseen. Yrityksellä 6 sopimus puolestaan koostui useasta eri osa-alueesta, joita olivat esimerkiksi immateriaali- ja yhtiöoikeudelliset seikat. Molemmissa tapauksissa yrityksen hankintaprosessin käynnisti sisäinen ja aktiivinen motiivi.

Yrityksessä 5 palvelun hankkimisesta oli vastuussa tulosityksikön johtaja, kun taas yrityksessä 6 hankinnan hoiti toimitusjohtaja. Molemmissa yrityksissä oli aikaisempaa kokemusta lakipalveluiden hankinnasta. Yrityksellä 5 oli pitkäaikainen yhteistyösuhde lakipalveluntarjoajansa kanssa, ja tästä syystä koko lakipalvelunhankintaprosessi oli yrityksessä äärimmäisen formalisoitu, eikä yrityksen ylintä johtoa tarvinnut konsultoida asiassa. Yrityksessä 6 hankintakokemus taas henkilöityi pitkälti yrityksen toimitusjohtajaan, eikä organisaationlaajuista hankintaosaamista lakipalvelujen suhteen ollut olemassa. Toimitusjohtaja kuitenkin sovelsi omia hyväksi näkemiään käytäntöjä lakipalvelun hankinnassa.

Yritys 5 oli hankkimassa apua sille tuttuun tilanteeseen, kun taas yrityksessä 6 uuden sopimuksen sisältö oli monitahoinen ja koostui useasta eri juridisesta osa-alueesta. Yritys 5 pystyi osallistumaan palvelun määrittelyyn palveluntarjoajan rinnalla lähes tasapuolisesti, ja lopulta palveluntarjoajan rooli oli toimitussuhteessa vain säätävä. Yrityksessä 6 taas tehtiin huomattava määrä etukäteismäärittelyä, johon myös palveluntarjoaja osallistettiin. Vaikka palveluntarjoajan rooli olikin sopimuspaketin monimutkaisuuden vuoksi suurempi, voidaan yhteisenä piirteenä tapauksissa kuitenkin nähdä yritysten huomattava panos palvelun määrittelyssä.

Yritys 5 käytti toimeksiannossa vanhaa palveluntarjoajaansa, kun taas yrityksessä 6 ryhdyttiin etsimään uutta asianajotoimistoa. Yrityksen 5 perusteet vanhan palveluntarjoajan käyttämiselle olivat palveluntarjoajan pätevyys sekä tieto yrityksen

liiketoiminnan tarpeista, vaikka hintoja pidettiin todella korkeina. Yrityksessä 6 päätös taas tehtiin hinnan sekä yrityksen koetun asiantuntemuksen perusteella.

Kumpikaan yrityksistä ei tehnyt kirjallista sopimusta asianajotoimiston kanssa. Yrityksen 5 tapauksessa kaikista asioista saatiin sovittua kerralla, kun taas yrityksessä 6 joitakin seikkoja jätettiin myöhemmin sovittaviksi. Yrityksen 5 palveluntarjoaja hinnoitteli palvelunsa tehtyjen työtuntien mukaan. Yritystä 6 palvellut asianajotoimisto taas hinnoitteli palvelunsa tehtyjen työtuntien sekä aluksi sovitun kokonaishinnan keskiarvon perusteella.

Palvelun toimittaminen sujui kummassakin yrityksessä ripeästi, eivätkä kontaktihenkilöt vaihtuneet kummassakaan tapauksessa yrityksen tai palveluntarjoajan puolelta. Yritys 6 oli palvelun toimittamisessa aktiivisemmin mukana kuin yritys 5 johtuen siitä, että yrityksen 6 tekemä uusi sopimus oli yrityksen 5 tekemää sopimusta monimutkaisempi. Kumpikaan yrityksistä ei suorittanut varsinaista palvelun jälkikäteistä arviointia. Yrityksellä 5 tämä johtui siitä, että arviointia pidettiin vaikeana, kun taas yrityksessä 6 oltiin tyytyväisiä palvelun toimittamisen aikaisen yhteistyön sujuvuuteen.

5.2.2 Yritykset 1, 7 ja 8 – sopimusehtojen läpikäyminen

Yritykset 1, 7 ja 8 tarvitsivat apua sopimusehtojen läpikäymisessä. Yrityksillä 1 ja 8 kyse oli suuremman kauppakumppanin suuren vakiehtosopimuksen läpikäymisestä yrityksen kannalta mahdottomien ehtojen varalta. Yritys 1 taas halusi, että palveluntarjoaja käy sen myyntiehdot läpi, jotta ne eivät olisi ristiriidassa saksalaisen lainsäädännön kanssa. Kaikilla kolmella yrityksellä toimintaa ajoi sisäinen ja aktiivinen motiivi.

Yrityksellä 1 oli olemassa hyvin vakiintuneet käytännöt sopimusehtojen tarkistamisen suhteen. Yritys käytti sille ennestään tuttua palveluntarjoajaa, ja toiminta palveluntarjoajan kanssa oli nopeaa ja tehokasta. Yritys 7 ja 8 puolestaan etsivät apua niille uusiin tilanteisiin, ja molemmat käyttivät myös uutta palveluntarjoajaa. Kummallakaan yrityksellä ei myöskään ollut aikaisempaa kokemusta lakipalvelujen hankinnasta.

Yritys 1 oli tilanteen tuttuuden vuoksi kyennyt määrittelemään halutunlaisen palvelun melko tarkasti ennen yhteydenottoa palveluntarjoajaan. Myös yrityksessä 8 oli tehty jonkinlaista esimäärittelyä, mutta yrityksessä 7 palvelun määrittely jätettiin kokonaan palveluntarjoajan vastuulle. Yrityksessä 1 palveluntarjoajan rooli oli siis lähinnä säätävä, kun taas yrityksissä 7 ja 8 voidaan puhua kääntävästä roolista. Kaikissa yrityksissä palvelu määriteltiin lopputuloksen mukaisesti.

Yritys 1 käytti tilanteessa sille aiemmin tuttua palveluntarjoajaa, jonka kanssa yritys oli aikaisemmin tehnyt vastaavanlaisia toimeksiantoja. Se oli aiemmin päättänyt valitsemaansa asianajotoimistoon hinnan sekä muiden yritysten kokemusten perusteella.

Yritykset 7 ja 8 käyttivät niille uusia palveluntarjoajia. Yritys 7 päätyi valintajoukkoonsa omien kontaktiensa kautta, ja lopullinen valinta tehtiin hinnan perusteella. Myös yrityksen 8 valintajoukko koostui yrityksen olemassa olevista kontakteista, mutta lopulliseen valintaan päädyttiin palveluntarjoajan koetun pätevyyden perusteella. Yritysten 1 ja 7 osalta hankinnasta vastasi pääasiallisesti yrityksen toimitusjohtaja, mutta yrityksen 8 tapauksessa hankinnassa oli mukana koko johtoporras.

Kaikki kolme yritystä pitivät sopimuksentekoprosessia yksinkertaisena. Yritykset 1 ja 8 hoitivat toimeksiannon suullisesti, mutta yritys 7 teki kirjallisen sopimuksen palveluntarjoajan kanssa käyttäen palveluntarjoajan vakiosopimusta. Yhdenkään yrityksen toimeksianto ei muuttunut palvelun toimittamisen aikana. Yritys 1 maksoi saamastaan palvelusta tunti hinnoittelun perusteella, kun taas yrityksille 7 ja 8 palveluntarjoajat antoivat etukäteen kiinteän hinnan.

Yritykset 1 ja 8 olivat aktiivisesti yhteydessä palveluntarjoajaan palvelun toimittamisen aikana, mutta yritys 7 ei sen sijaan pitänyt lainkaan yhteyttä asianajotoimistoon sopimuksen tekemisen ja sen päättymisen välillä. Yksikään yrityksistä ei suorittanut varsinaista palvelun arviointia, mutta yritys 1 piti silti palvelun nopeutta tärkeimpänä kriteerinä palvelun onnistumisen kannalta.

5.2.3 Yritykset 2, 3 ja 4 – sopimusongelmat

Yritysten 2, 3 ja 4 tapaukset keskittyivät erilaisiin sopimusongelmiin yrityksen ja sen kauppakumppanien välillä. Kukin kolmesta yrityksestä ajautui asemaan, jossa jo olemassa oleva sopimus aiheutti yritykselle ja sen kauppakumppanille konfliktinomaisen tilanteen. Yrityksellä 2 kyse oli saatavien perimisestä oikeusteitse. Yritys 3 puolestaan kääntyi lakipalveluntarjoajan puoleen, kun sen kauppakumppani uhkasi sitä oikeustoimilla yrityksen nostettua komponenttiensa hintoja. Yritys 4 puolestaan joutui tilanteeseen, jossa sen täytyi päästä irti sille epäedulliseksi käyneestä yksinmyyntisopimuksesta. Yrityksiä 2 ja 4 ajoi toiminnassaan sisäinen ja aktiivinen motiivi, kun taas yritys 3 käynnisti lakipalvelunhankintaprosessinsa ulkoisen pakon johdosta.

Yritys 2 käytti sille tuttua palveluntarjoajaa, jonka kanssa sillä oli olemassa olevia vakiintuneita käytäntöjä vastaavanlaisten tilanteiden varalle. Yritykset 3 ja 4 puolestaan alkoivat tehdä yhteistyötä niille entuudestaan tuntemattomien palveluntarjoajien kanssa, eikä yrityksillä ollut myöskään aikaisempaa kokemusta lakipalveluiden hankinnasta.

Yrityksellä 2 oli omaa juridista osaamista, ja se kykenikin määrittelemään halutun palvelun prosessin mukaisesti yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Määrittelyt myös tarkentuivat prosessin avainkohdissa, kuten mahdollisissa siirtymisissä eri oikeusasteisiin maksun saamiseksi. Yritys 3 ja 4 sen sijaan jättivät palvelun määrittelyn pitkälti

palveluntarjoajan vastuulle. Yrityksen 3 tapauksessa tilanne oli hyvin sekava, joten määrittelytkin jäivät avoimiksi, eivätkä ne lopulta missään vaiheessa tarkentuneet. Yrityksen 4 tilanne oli taas yksinkertaisempi, ja palveluntarjoaja pystyi arvioimaan mahdollisen lopputuloksen heti alussa tarkasti, joten määrittelytkin olivat yksinkertaista tehdä tämän tuloksen mukaisesti. Yrityksen 2 kanssa palveluntarjoaja omaksui säätävän roolin, kun taas yrityksillä 3 ja 4 palveluntarjoajan toiminnan voidaan katsoa olleen kääntävää.

Yritys 2 käytti vanhaa palveluntarjoajaansa, mutta yritykset 3 ja 4 lähtivät etsimään uutta palveluntarjoajaa toimeksiantoa varten. Yritys 3 käytti ennakkokarsijakriteerinä palveluntarjoajien erikoistumista liikejuridiikkaan. Lopullinen valinta tapahtui subjektiivisten kriteerien perusteella. Yritys 4 taas sai yhteyden palveluntarjoajaansa oman kontaktinsa kautta ja päätyi valitsemaan kyseisen palveluntarjoajan sen osoittaman pätevyyden perusteella.

Yrityksellä 2 oli palveluntarjoajan kanssa voimassa oleva kirjallinen vakiosopimus, joten uutta sopimusta ei toimeksiantoa varten tehty. Yritykset 3 ja 4 puolestaan tekivät palveluntarjoajiensa kanssa suullisen sopimuksen. Yrityksen 2 solmiman vakiosopimuksen mukaisesti palvelun hinta koostui kiinteästä vuosimaksusta ja lisäkustannuksista. Yrityksen 3 tapauksessa käytettiin palvelun arvoon perustuvaa kiinteää hinnoittelua, ja yritys 4 maksoi saamastaan palvelusta tuntihinnoittelun perusteella.

Sekä yritykset 2 että 3 olivat aktiivisesti mukana palvelun toimittamisessa, ja tiedonvaihto yritysten ja palveluntarjoajien välillä sujui nopeasti. Yrityksen 4 tapauksessa toimeksianto tapahtui hyvin nopeasti, mutta toimeksiannon keskeiset vaiheet saatettiin oma-aloitteisesti yrityksen tietoon. Yksikään yrityksistä ei suorittanut varsinaista palvelun jälkikäteistä arviointia.

5.2.4 Yritykset 1, 2 ja 5 – vanhan palveluntarjoajan käyttäminen

Yritykset 1, 2 ja 5 käyttivät niille ennestään tuttua palveluntarjoajaa. Kaikkien kolmen yrityksen osalta tilanteet olivat ennestään jokseenkin tuttuja, ja palveluntarjoaja omaksui näin ollen säätävän roolin yhteistyösuhteessa. Yritykset olivatkin aktiivisesti mukana määrittelyprosessissa. Yritykset 1 ja 5 määrittelivät palvelun sen tuoton perusteella, kun taas yritys 2 käytti määrittelyssä prosessinäkökulmaa juridisen osaamisensa vuoksi.

Kaikki kolme yritystä pitäytyivät niille ennestään tutuissa palveluntarjoajissa, koska yritykset olivat toteuttaneet niiden kanssa jo aikaisemmin samankaltaisia toimeksiantoja onnistuneesti. Palvelun sujuvuus oli siis tapauksissa tärkein kriteeri yhteistyösuhteen jatkamiselle. Yhdessäkään yrityksessä ei myöskään solmittu erillistä kirjallista sopimusta toimeksiantoa varten. Yrityksissä 1 ja 5 toimeksianto hoidettiin kokonaan suullisesti, kun

taas yrityksellä 2 oli palveluntarjoajansa kanssa voimassa oleva vakiosopimus. Hinnoittelu tapahtui yrityksissä 1 ja 5 tuntiperusteisesti, mutta yrityksessä 2 hinnoittelu muodostui palvelun arvon ja siitä aiheutuvien todellisten kustannusten yhdistelmästä.

Kaikkia yrityksiä pidettiin ajan tasalla palvelun toimittamisen aikana. Yritysten 1 ja 2 voidaan katsoa arvioineen palvelua sen toimittamisen aikana. Yrityksellä 1 kriteereinä olivat palvelun nopeus sekä yrityksen yksityiskohtainen informointi palveluntarjoajan toimesta. Yrityksellä 2 palvelun toimittamisen aikaisena arviointikriteerinä oli niin ikään jatkuvan informaatioyhteyden säilyminen palveluntarjoajan kanssa. Kaikilla kolmella yrityksellä oli lisäksi hyvin vakiintuneet käytännöt palveluntarjoajan kanssa toimiessaan. Vakiintuminen näkyi omalta osaltaan myös siinä, että hankintaprosessi oli kaikissa kolmessa yrityksessä ainoastaan yhden henkilön vastuulla.

5.2.5 Yritykset 3, 4, 6, 7 ja 8 – uuden palveluntarjoajan käyttäminen

Yritykset 3, 4, 6, 7 ja 8 käyttivät niille uutta palveluntarjoajaa. Yrityksillä 3, 4, 7 ja 8 palveluntarjoaja omaksui yhteistyösuhteessa kääntävän roolin. Yrityksellä 6 oli aiempaa kokemusta lakipalvelujen hankinnasta, ja tässä tapauksessa palveluntarjoajan rooli olikin kehittävä. Toisin kuin muut yritykset, yritys 6 oli myös kaikkein aktiivisin yritys palvelun määrittelyssä. Lukuun ottamatta yritystä 4, kaikki yritykset määrittelivät palvelun tuoton mukaisesti.

Yrityksen 3 ennakkokarsijakriteeri palveluntarjoajaa valitessa oli vaadittu erikoistuminen yritysjuridiikkaan. Yrityksillä 4 ja 7 ennakkokarsijakriteereinä olivat yritysten kontaktien suositukset. Yrityksillä 6 ja 8 ennakkokarsijoina toimivat yritysten omat aiemmat kontaktit. Yritys 3 päätyi lopulliseen valintaansa palveluntarjoajan sijainnin ja toimitusjohtajan sekä lakimiehen entisen yhteisen harrastuksen perusteella. Yrityksissä 4 ja 8 palveluntarjoaja valittiin sen osoittaman asiantuntemuksen perusteella. Yrityksissä 6 ja 7 valinta tehtiin alhaisemman hinnan sekä asiantuntemuksen perusteella. Yrityksissä 3, 4, 6 ja 7 valinnasta vastasi yksi henkilö, mutta yrityksessä 8 valintaan osallistui koko johtoporras.

Yritykset 3, 4, 6 ja 8 tekivät palveluntarjoajan kanssa suullisen sopimuksen, kun taas yritys 7 solmi sopimuksen kirjallisena. Yritykset 4, 7 ja 8 maksoivat saamastaan palvelusta kiinteän hinnoittelun perusteella. Yritystä 3 laskutettiin tehtyjen työtuntien perusteella, ja yritykseltä 6 palvelusta veloitettiin summa, joka määräytyi toimeksiannon alussa tehdyn kustannusarvion ja todellisuudessa tehtyjen työtuntien välimaastosta.

Kaikkia yrityksiä pidettiin ajan tasalla palvelun toimittamisen aikana, lukuun ottamatta yritystä 7. Yhdessäkään yrityksessä ei suoritettu palvelun varsinaista arviointia, mutta kaikissa yrityksissä palvelua pidettiin onnistuneena. Yrityksissä 3, 4, 7 ja 8 palvelua pidettiin onnistuneena tapauksen lopputuloksen vuoksi. Aikaisempaa hankintakokemusta

omanneessa yrityksessä 6 palvelua pidettiin onnistuneena palveluntarjoajan ja yritysosaapuolten yhteistyön vuoksi.

5.3 Pohdintaa tuloksista

Koko aineistoa tarkastelemalla voidaan ensimmäiseksi huomata, että yritykset ovat hankkineet lakipalveluntarjoajan apua hyvin moninaisiin ongelmiin. Joukossa on esimerkiksi monimutkaisten sopimuskokonaisuuksien laadintaa, kaupankäynnin toisen osapuolen vakiosopimusten läpikäyntiä sekä sopimuksen purkamista. Tapauksista on kuitenkin mahdollista erottaa joitakin yhteisiä tekijöitä. Sopimusehtoihin liittyvissä tapauksissa yritykset ovat pyytäneet palveluntarjoajaa käymään läpi yritykselle epämieluisat tai mahdottomat ehdot. Uutta sopimusta tehtäessä muutamalle yritykselle on ollut tärkeää, että välittömän ja välillisen vastuun raja on selkeä. Lisäksi yksi yritys on pyytänyt selvitystä sopimuksen purkamisen seuraamuksista. Kaikki edellä mainitut liittyvät ainakin epäsuorasti kansainvälisen kauppalain ja suomalaisen lainsäädännön välisiin keskeisiin eroavaisuuksiin, vaikkei tapausten perusteella voidakaan vetää pidemmälle meneviä johtopäätöksiä.

Tarve asiantuntijapalvelulle on lähes kaikissa tapauksissa syntynyt yrityksen sisäisen motiivin saattamana. Kauppasuhteen mahdollisiin ongelmiin on siis useimmissa tapauksissa osattu valmistautua jo etukäteen. Tästä voidaan osaltaan päätellä, että tutkimukseen osallistuneiden yritysten kyky tunnistaa mahdollisia tulevia yhteistyön ongelma-kohtia on ollut hyvällä tasolla.

Yritykset lähtivät useimmiten ottamaan yhteyttä palveluntarjoajaan ilman varsinaista etukäteismäärittelyä. Tämä oli tilanne erityisesti tapauksissa, joissa yrityksillä ei ollut kokemusta lakipalvelujen hankinnasta tai muuta omaa juridista osaamista. Toisin sanoen yritykset luottivat tapauksissa pitkälti palveluntarjoajan erityisosaamiseen. Varsinainen määrittely siis alkoi vasta palveluntarjoajan valitsemisen jälkeen, ja tämäkin jätettiin useimmissa tapauksissa suurilta osin palveluntarjoajan vastuulle. Poikkeuksena tästä pääsäännöstä toimivat tilanteet, jossa yritys ja palveluntarjoaja tunsivat toisensa aikaisemman yhteistyön vuoksi. Näissä tapauksissa palveluntarjoajan vaikutus ei ollut niin keskeinen, ja yrityksillä on ollut osaamista ja varmuutta ottaa kokemustensa perusteella suurempi rooli palvelun tuottamisessa. Määrittelyt myös jätettiin suhteellisen avoimiksi asioiden myöhempää tarkentumista ajatellen. Vähintään yhtä paljon asiaan vaikutti varmasti myös yritysten juridinen osaamattomuus määrittellä palveluja. Määrittelyt oli yksinkertaisesti helpompaa jättää palveluntarjoajalle.

Kaikki yritykset olivat hankkineet tietoa sopivista palveluntarjoajista omien kontaktiensa välityksellä. Tällaisia kontakteja olivat esimerkiksi kauppakamari, yritysverkoston muut jäsenet ja vanhat liiketuttavat. Kontakteilla oli siis valtavan suuri

merkitys yritysten suuremman valintajoukon muodostumiseen. Lopulliseen valintaan yritykset päätyivät palveluntarjoajan osoittaman asiantuntemuksen ja palvelun hinnan perusteella. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin väittää, että palvelun hinta ei ollut yhtä tärkeä tekijä valinnassa kuin asiantuntemus. Myös yhteistyön toimivuuden voitiin nähdä menevän hinnan edelle valintakriteerinä. Mielenkiintoisena yksityiskohtana voidaan vielä todeta, että saksalaiset palveluntarjoajat päihittivät suomalaiset kilpakumppaninsa juuri kilpailukykyisemmän hinnoittelun ja pätevyyden yhdistelmällä.

Sopimuksenteko yritysten ja palveluntarjoajien välillä tapahtui lähes kaikissa tapauksissa suullisilla toimeksiannoilla. Mikäli osapuolet tekivät kirjallisen sopimuksen, kyseessä oli palveluntarjoajan oma vakiosopimus. Sopimuksentekoprosessiin ei toisin sanoen käytetty huomattavia resursseja. Voidaan arvioida, että suullisilla sopimuksilla haettiin erityisesti joustavuutta sekä nopeutta toimeksiantoihin. Hinnoittelun osalta käytetyimmät tavat olivat tehdyt työtunnit sekä ja etukäteen määritelty kokonaishinta, vaikka muitakin hinnoittelumalleja oli aineiston perusteella havaittavissa. Etukäteen määriteltyä kokonaishintaa pystyttiin käyttämään erityisesti tilanteissa, joissa toimeksiantoa voitiin pitää hyvin ongelmattomana ja suoraviivaisena.

Toimeksianto tapahtui lähes kaikissa tapauksissa tiiviissä yhteistyössä palveluntarjoajan ja yrityksen välillä. Ainoassa poikkeavassa tapauksessa osapuolten välillä oli olemassa kirjallinen sopimus. Tästä voidaan päätellä, että tiivis toimitussuhde oli tapausten perusteella kiinteässä yhteydessä suulliseen sopimiseen. Näin avoimeksi jätettyä toimeksianto pystyttiin muokkaamaan tapahtumien perusteella. Yrityksiä pidettiin samalla ajan tasalla, jottei palveluntarjoaja ryhtyisi toimenpiteisiin ilman yrityksen suostumusta.

Palvelun arviointi tuotti kaikille yrityksille suuria vaikeuksia. Aineistossa voidaan nähdä olevan merkkejä jonkinlaisesta toimitussuhteen aikaisesta arvioinnista, jossa kriteerinä oli lähinnä se, kuinka hyvin osapuolten yhteistyön nähtiin toimivan. Jälkikäteen arviointi jätettiin sen sijaan poikkeuksetta suorittamatta. Syynä tähän oli erityisesti yritysten kokema arvioinnin vaikeus. Toisen syyn voidaan nähdä olevan yritysten tyytyväisyys toimeksiannon lopputulokseen. Välillä pitkäkestoisia tai muuten stressaavia toimeksiantoja ei nimittäin jaksettu enää niiden päättymisen jälkeen arvioida.

Yrityksillä ei juuri ollut omia formalisointitoimenpiteitä, joilla palvelun hankintaa olisi pystynyt jollain tavalla helpottamaan. Poikkeustapauksessa yrityksellä oli aikaisempaa kokemusta lakipalvelujen hankinnasta. Sen sijaan vakiinnuttamiskäytännöt linkittyivät voimakkaasti yritysten voimassaoleviin yhteistyösuhteisiin niille ennestään tuttujen palveluntarjoajien kanssa. Tällaisia käytäntöjä olivat esimerkiksi hankinnan keskittäminen palveluntarjoajan kontaktihenkilön sekä tiettyjen yritysten avainhenkilöiden välille tai toistuvan yhteistyön suorittaminen kummallekin osapuolelle ennustettavalla tavalla. Keskeisin syy yritysten omien formalisointitapojen puuttumiselle oli todennäköisesti juuri kokemattomuus lakipalvelujen hankinnassa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa arvioidaan edellisten lukujen analyysin sekä keskustelun tuloksena ilmenneiden havaintojen merkitystä suhteessa tutkielman tutkimuskysymykseen ja tutkielmassa rakennettuun teoreettiseen viitekehykseen. Luku on jaettu alalukuihin tutkimuksen alaongelmien mukaisesti. Nämä alaongelmat olivat seuraavat:

Tutkimuskysymys 1.1: Millainen on yritysten palvelunhankintaprosessi?

Tutkimuskysymys 1.2: Millaista yhteistyö lakipalveluntarjoajan kanssa on?

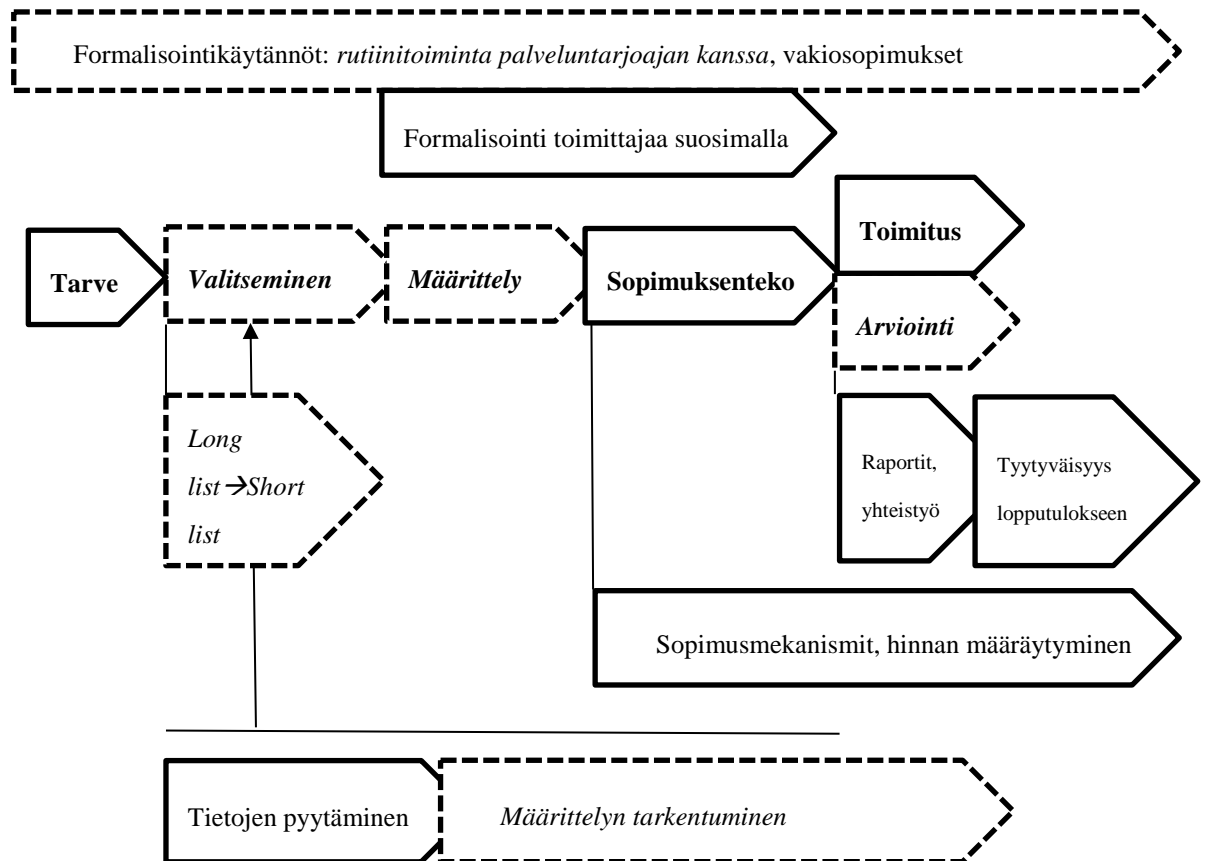
Tutkimuskysymys 1.3: Millaisiin ongelmiin yritykset tarvitsevat apua?

Luvun lopussa käydään läpi myös tutkimuksen rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Palvelunhankintaprosessi

Luvussa 3.8 esitelty prosessikaavio on empirian pohjalta muovautunut malliksi, joka on nähtävillä kuviossa 6. Keskeisimmät muutokset on merkitty kursiiivilla sekä katkoviivoilla havainnollisuuden vuoksi. Kuvio ei edusta kaikkien tutkimukseen osallistuneiden yritysten toimintamallia, vaan se on pikemminkin kokoelma tutkimusyritysten yleisimmin käyttämistä toimintatavoista.

Ensiksi prosessin valitsemis- ja määrittelyvaiheet ovat vaihtaneet keskenään paikkaa. Toiseksi valintavaihe loppuu kokonaisuudessaan ennen määrittelyvaiheen alkamista. Kolmanneksi yksityiskohtainen määrittely on vaihtunut määrittelyjen tarkentumiseksi. Tällä muutoksella halutaan tuoda esille määrittelyjen tarkentumisen palvelusuhteen osapuolista riippumatonta luonnetta. Neljänneksi arviointivaihe on siirtynyt rinnakkain toimitusvaiheen kanssa. Viidenneksi yritysten formalisointikäytännöt on pitkälti sidottu palveluntarjoajan suosimiseen. Seuraavaksi teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluaineiston välisiä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia sekä muita olennaisia huomioita käydään tarkemmin läpi.



Kuvio 6 Hankintaprosessi tapausyrityksissä

Lähes kaikkia yrityksiä ajoi tomissaan sisäinen ja aktiivinen motiivi. Toisin sanoen yritykset olivat ottaneet proaktiivisen toimintamallin suhteessa lakipalveluihin reaktiivisen käyttäytymisen sijaan. Lakipalveluita hankittiin siis erityisesti varmistamaan liiketoiminnan sujuvuus sen sijaan että yritykset olisivat ottaneet yhteyttä lakipalveluntarjoajiin vasta pakon edessä.

Yrityksissä, joissa ei ollut kokemusta lakipalvelujen hankinnasta tai muuta juridista osaamista, ei tehty palvelun esimäärittelyä. Yritykset siis lähtivät näissä tilanteissa määrittelemään palvelun sisältöä vasta sen jälkeen, kun sopiva palveluntarjoaja oli valittu. Tässä nähdään siis selkeä poikkeus teoreettisen viitekehyksen ehdottamaan toimintatapaan. Valitsemisenkin jälkeen yritysten osallistuminen palvelun määrittelyyn oli hyvin vaihtelevaa. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että yritysten rooli määrittelyssä oli suurempi tilanteissa, joissa ne tekivät rutinoitunutta yhteistyötä itselleen tutun palveluntarjoajan kanssa. Mikäli tilanne oli yritykselle vieras tai jos yrityksellä ei ollut omaa juridista osaamista taikka kokemusta lakipalvelujen hankinnasta, valtaosa palvelun määrittelystä jätettiin suosiolla palveluntarjoajalle. Lähes kaikissa tapauksissa palvelun sisältö määriteltiin lopulta tuoton tai seurauksen mukaan. Ainoassa

poikkeavassa tapauksessa yrityksellä oli omaa juridista kompetenssia. Lisäksi määrittelyt jätettiin hiemankaan monimutkaisemmissa tapauksissa avoimiksi, ja ne tarkentuivat itsestään vasta prosessin edetessä ilman, että osapuolet olisivat tarkoituksellisesti palanneet niiden pariin toimitussuhteen aikana.

Mikäli yritykset etsivät uutta palveluntarjoajaa, oli yritysten tai niiden yhteistyökumppaneiden kontakteilla suuri merkitys palveluntarjoajan etsinnässä. Tämä havainto tukee myös tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Lopulliseen valintaan päädyttiin erityisesti palveluntarjoajan koetun asiantuntemuksen perusteella, mutta myös palvelun hinta vaikutti päätökseen.

Suurin osa yrityksistä hoiti toimeksiannon lakipalveluntarjoajan kanssa suullisesti kirjallisen sopimuksen sijaan. Suullisen sopimisen taustalla vaikutti eritoten palvelun toimittamisen haluttu nopeus tai tilanteen etenemisen epävarmuus. Toisin sanoen suullisella sopimisella haettiin yrityksen ja palveluntarjoajan välille teoreettisessa viitekehyksessäkin käsiteltyä joustavuutta. Joustavuutta lisättiin monimutkaisemmissa tapauksissa jättämällä sopimus myös avoimeksi, mutta yksinkertaisemmissa toimeksiannoissa asioista sovittiin kerralla. Hinnoittelun osalta hallitsevimmassa asemassa olivat perinteiset tehtyihin työtunteihin sekä kiinteään kokonaishintaan perustuvat hinnoittelumallit. Kiinteää hinnoittelua käytettiin erityisesti yksinkertaisemmissa tapauksissa, joissa toimeksiantosuhteen eteneminen oli helpommin ennustettavissa.

Yritykset olivat lähes kaikissa tapauksissa jollain tasolla mukana palvelun toimittamisessa. Yritysten puolelta toimittamiseen osallistui useimmiten vain yksi henkilö. Palvelua ei yritysten puolelta arvioitu toimeksiannon suorittamisen jälkeen lainkaan. Tapauksissa voidaan kuitenkin nähdä tapahtuneen jonkinlaista toimeksiannon aikana tapahtunutta arviointia, jossa kriteerinä toimi useimmiten jatkuva kommunikaatioyhteys palveluntarjoajan kanssa.

Hankintatilanteen vakiintuneita käytäntöjä tarkastellessa huomataan, että käytäntöjen olemassaolo liittyi useimmissa tapauksissa aikaisemman palveluntarjoajan käyttämiseen. Yritykset olivat siis muodostaneet käytäntöjä silloin, kun ne olivat tehneet pitkäaikaista rutinoitunutta yhteistyötä saman palveluntarjoajan kanssa. Uuden palveluntarjoajan kanssa yhteistyötä tehneistä yrityksistä vain yhdellä oli olemassa olevia toimintaohjeita lakipalvelun hankinnan varalle. Kyseisellä yrityksellä oli aikaisempaa kokemusta lakipalvelujen hankinnasta.

6.2 Yhteistyö palveluntarjoajan kanssa

Kun yhteistyötä määriteltiin uuden palveluntarjoajan kanssa, otti palveluntarjoaja lähes poikkeuksetta kääntävän rooli. Toisin sanoen se käänsi yrityksen toivomukset omine

resursseineen halutunlaiseksi palveluksi. Rutinoitunut yhteistyö yksinkertaisissa toimeksiannoissa yritysten ja palveluntarjoajien välillä johti tutkimuksessa käsitellyissä tapauksissa taas siihen, että palveluntarjoaja omaksui säättävän roolin, jossa se keskittyi lähinnä suuntaa-antaviin neuvoihin.

Sopimuksenteko tapahtui suurimmassa osassa tapauksista suullisesti. Prosessi oli toimeksiantojen luonteista johtuen nopea, joten yhteistyön luonnetta sopimuksentekovaiheessa on aineiston pohjalta vaikea arvioida. Minkäänlaista sopimusten tarkistamista ei yhteistyösuhteiden aikana myöskään ehtinyt tapahtua. Tämä johtui osittain toimeksiantojen yksinkertaisuudesta sekä siitä, että monimutkaisemmissa tapauksissa sopimus jätettiin tarkoituksella avoimeksi. Kirjallisia sopimuksia aineistossa esiintyi vain tilanteissa, joissa käytettiin palveluntarjoajan vakiosopimusta.

Yrityksiä pidettiin lähes kaikissa tapauksissa tiiviisti ajan tasalla asioiden etenemisestä. Erityisesti tämä piirre korostui palveluntarjoajilla, jotka olivat tehneet yrityksen kanssa suullisen sopimuksen. Näin ollen palveluntarjoajat varmistivat, ettei mihinkään toimiin ryhdytä asiakkaan tietämättä tilanteissa, joissa alkuperäinen toimeksiantosopimus oli jätetty melko avoimeksi. Palveluntarjoajat pitivät kaikissa tapauksissa kontaktihenkilöä, joka ei vaihtunut toimeksiannon aikana.

Tiivis yhteistyö yritysten ja palveluntarjoajien välillä toimeksiantoa suoritettaessa ei kuitenkaan enää näkynyt palvelun arviointivaiheessa. Yritykset jättivät palvelun jälkikäteisen arvioinnin tekemättä joko arvioinnin vaikeuden tai yritykselle mieluisan lopputuloksen vuoksi.

6.3 Toimeksiantojen sisältö

Suurin osa tutkimuksen tapauksista liittyi jollain tavalla sopimusehtojen läpikäyntiin tai laadintaan. Näissä tapauksissa yritysten tarkoituksena oli se, ettei sopimukseen päätyisi erehdyksessä yritystä suuremman osapuolen vakiosopimukseen sisältyviä ja yrityksen kannalta kielteisiä ehtoja. Tarkastelun alla olivat näissä tapauksissa muun muassa välillisen ja välittömän vahingon selkeä erottaminen. Näissä toimeksiannoissa keskityttiin siis osittain yhteen CISG:n ja suomalaisen lainsäädännön keskeisimmistä eroavaisuuksista. Lisäksi yhdessä sopimusongelmia käsittelevässä tapauksessa toimeksianto liittyi sopimuksen purkamiseen, jossa CISG:n ja suomalaisen lainsäädännön välillä on niin ikään joitakin eroavaisuuksia. Tutkimuksen aineiston perusteella ei kuitenkaan voida tehdä sellaista päätelmää, että suomalaiset pk-yritykset hankkisivat Saksan kauppaan liittyen lakipalveluita CISG:n ja suomalaisen lainsäädännön eroavaisuuksien takia.

Muut vieraan valtion lainsäädäntöön liittyvät ongelmakohdat olivat sen sijaan aineiston perusteella ratkaisevia yrityksen valitessa palveluntarjoajaa. Kaikissa kolmessa

tapauksessa, joissa yritys teki lopullista valintaansa saksalaisen ja suomalaisen asianajotoimiston välillä, yritykset päätyivät saksalaisen palveluntarjoajan käyttämiseen. Jokaisessa näistä tapauksista saksalainen asianajotoimisto pystyi tarjoamaan yrityksen näkökulmasta paremman palvelun ja huomattavasti edullisemmin. Voidaan katsoa, että taustalla vaikutti muun muassa saksalaisten palveluntarjoajien tuntemus maansa lainsäädännöstä sekä mahdollisista käännöstoista ja tulkkauksista koituvat ylimääräiset kustannukset.

6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen näkyvin rajoite on se, että CISG:n merkityksestä lakipalveluiden hankinnan ratkaisevana tekijänä ei saada tyhjentävää vastausta. Toisena rajoitteena voidaan mainita analysoitavien tapausten määrä, vaikkakin myös pienemmällä aineistolla on tutkimuksessa pystytty aikaisempaa teoriaa tietyiltä osin muokkaamaan tai vahvistamaan.

Lisäksi on todettava, että juuri lakipalveluiden hankintaa koskevaa tieteellistä kirjallisuutta on olemassa hyvin niukasti. Kirjallisuus on keskittynyt pitkälti käsittelemään erilaisia asiantuntijapalveluita yhtenä suurena kokonaisuutena, eikä yksittäisiin alakategorioihin tämän ryhmän sisällä ole keskitytty riittävästi. Tämä näkyy väistämättä myös tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä.

Tutkimus tarjoaa kuitenkin joitakin mahdollisuuksia jatkotutkimusta ajatellen. Tutkimuksessa esiintyy joitakin yleisiin käytäntöihin viittaavia tuloksia, joiden tarkempi arviointi saattaisi tuottaa lakipalveluiden hankinnan kannalta olennaisia havaintoja. Tällaisia ovat esimerkiksi suullisen sopimisen yleisyys yrityksen ja palveluntarjoajan välillä sekä lakipalvelun arvioinnin haasteellisuus pk-yrityksen näkökulmasta. Näiden lisäksi myös käytäntöjen muodostuminen yrityksen ja palveluntarjoajan välillä pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa vaikuttaa tutkimuksen perusteella hedelmälliseltä aiheelta jatkotutkimusta ajatellen.

7 YHTEENVETO

Saksa on yksi Suomen tärkeimmistä kauppakumppaneista, ja sen merkitys Suomen viennille on korvaamaton. Tavarankuoppaan kahden eri maassa toimivan yrityksen välillä voi kuitenkin liittyä maiden erilaisiin lainsäädäntöihin liittyviä ongelmia. Erityisesti pk-yrityksen näkökulmasta nämä ongelmat voivat olla sellaisia, että yritykset tarvitsevat jossain vaiheessa kauppasuhdetta oikeudellista apua. Asiantuntijapalveluiden ja erityisesti lakipalveluiden hankkiminen voi kuitenkin useasta eri syystä olla hankalaa. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi tiedollinen ylivoima palveluntarjoajan puolella sekä palvelun arvioinnin haasteellisuus. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, millainen on lakipalveluita hankkivan pk-yrityksen palvelunhankintaprosessi, miten yhteistyö lakipalveluntarjoajan kanssa toimii ja millaisiin ongelmiin apua haetaan.

Oikeudellisten ongelmien osalta tutkimuksessa halutaan tutkia erityisesti YK:n kansainvälisen kauppalaain CISG:n merkitystä lakipalvelujen hankintaa aiheuttavana tekijänä. CISG poikkeaa suomalaisesta lainsäädännöstä esimerkiksi välillisen ja välittömän vastuun, sopimuksen purkamisen ja reklamaation osalta.

Kirjallisuuskatsaukseen perustuen tutkimuksessa on luotu teoreettinen lakipalvelunhankintaprosessi. Prosessi alkaa avuntarpeen tunnistamisella, jota seuraavat palvelun määrittelyn sekä palveluntarjoajan valitseminen vaiheet. Tämän jälkeen vuorossa on sopimussentekoprosessi, jota seuraavat palvelun toimittaminen sekä sen arviointi. Taustalla vaikuttavat myös prosessin formalisointitoimenpiteet, jotka voivat liittyä esimerkiksi tietyn palveluntarjoajan suosimiseen tai yrityksen omiin vakiinnuttamiskäytäntöihin.

Tutkimus on toteutettu monitapaustutkimuksena, jossa teoreettiseen viitekehukseen perustuvat puolistrukturoidut haastattelut on esitetty kahdeksalle tavaran kauppaan keskittyvälle suomalaiselle pk-yritykselle. Haastattelut on analysoitu sekä yksittäisinä tapauksina että pienryhmissä, jotka on muodostettu tapausten keskinäisten samankaltaisuuksien perusteella. Aineiston perusteella kirjallisuuskatsauksessa tehtyä teoreettista viitekehystä on verrattu yritysten toimintaan käytännössä.

Empiirisen aineiston kapeuden vuoksi tutkimuksessa ei voitu tehdä laajamittaisia yleistyksiä pk-yritysten lakipalvelujen hankinnasta. CISG:n rooli keskeisenä vaikuttimena lakipalvelujen hankkimiseen on jäänyt tutkimuksessa todistamatta, mutta muilla vieraaseen lainsäädäntöön liittyvän palvelun ongelmakohdilla oli tutkimuksen perusteella selkeää vaikutusta esimerkiksi asianajotoimiston valinnassa. Aineiston analyysin pohjalta nousi lisäksi esiin joitakin teoreettisen viitekehysten kannalta olennaisia seikkoja. Ensinnäkin palveluntarjoajan valitseminen tapahtui lähes poikkeuksetta ennen palvelun määrittelyä, eivätkä valitsemis- ja määrittelyvaiheet lainkaan lomittuneet teorian mukaisesti. Sen sijaan yritysten valintaprosessi noudatti

pitkälti kirjallisuuden käsitystä palveluntarjoajan valinnasta. Yritykset siis päätyivät pienempään valintajoukkoon kontaktinsa kautta ja valitsivat palveluntarjoajansa erityisesti sen asiantuntemuksen perusteella, vaikka myös palvelun hinnalla oli valinnassa merkitystä.

Kolmanneksi sopimuksenteko yrityksen ja palveluntarjoajan välillä tapahtui pääasiassa suullisesti, mikä lisäsi omalta osaltaan joustavuutta yritysten ja palveluntarjoajien välisiin toimeksiantoihin. Neljäntenä huomionarvoisena seikkana voidaan todeta, että yrityksiä pidettiin palvelun toimittamisen aikana tiiviisti ajan tasalla. Viidenneksi voidaan huomata, että yritykset eivät suorittaneet palvelun jälkikäteistä arviointia sen haastavuuden vuoksi sekä siksi, että yritykset olivat tyytyväisiä toimeksiantojen lopputuloksiin. Viimeiseksi on mainittava, että yritysten soveltamat hankinnan vakiinnuttamiskäytännöt liittyivät pääosin yritysten ja palveluntarjoajien välisiin pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin.

LÄHTEET

Aarikka-Stenroos, Leena – Makkonen, Hannu Sakari (2014) Industrial buyers' use of references, word-of-mouth and reputation in complex buying situation. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29(4), 344-352.

Axelsson, Bjorn – Wynstra, Finn (2002) *Buying Business Services*. Chichester, New York

Bennett, Robert J. -- Smith, Colin (2004) The Selection and Control of Management Consultants by Small Business Clients. *International Small Business Journal*, Vol 22(5), 435-462.

CISG Database (2016) Table of contracting states, <<https://www.cisg.law.pace.edu/cisg/countries/cntries.html>>, haettu 3.4.2017.

Clive, Eric (2015) Proposal for a Common European Sales Law withdrawn. *European Private Law News*, <<http://www.epln.law.ed.ac.uk/2015/01/07/proposal-for-a-common-european-sales-law-withdrawn/>>, haettu 8.4.2017.

Day, Ellen – Barksdale, Hiram C. (1992) How Firms Select Professional Services. *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, 85 – 91

Day, Ellen – Barksdale, Hiram C. (1994) Organizational Purchasing of Professional Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 9 (3), 44 – 51.

Day, Ellen – Barksdale, Hiram C (2003) Selecting a professional service provider from the short list. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 (6/7), 564 – 579.

Dean, Alison – Kiu Christopher (2002) Performance monitoring and quality outcomes in contracted services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 (4), 396–413.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 532-550.

Ellram, Lisa – Tate, Wendy L. (2014) Redefining supply management's contribution in services sourcing. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 21 (1), 64-78

Eriksson, Päivi - Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage, London

European Commission (2011) *European contract law in business-to-business transactions, analytical report*. 1-98

Fitzsimmons, James A. – Noh, Jeonpyo – Thies, Emil (1998) Purchasing business services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13 (4/5)

Ferrari, Franco (2009) *The CISG and its Impact on National Legal Systems*. De Gruyter, Berlin.

Harris, Audley - Giunipero, Larry C. - Hult, G. Tomas M. (1998) Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts. *Industrial Marketing Management*, Vol. 27 (5), 373-384.

kauppalaki 1987/355

Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere

Kovács, Gyöngyi – Spens, Karen M. (2005) Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35(2), 132-144.

Kujala, Jaakko - Nystén-Haarala, Soili – Nuottila, Jouko (2015) Flexible contracting in project business. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 8 (1), 92-106.

laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 1929/228

Lenz, T. (2012) Die Rechtsabteilung - Der Syndikus und Steuerberater im Unternehmen. Wiesbaden, 231-254.

Lindberg, Nina – Nordin, Fredrik (2008) From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 (3), 292–300.

Mandell, David (2013) What will be the fate of the billable hour? *The Lawyer* (Online). <https://www.thelawyer.com/issues/online-april-2013/what-will-be-the-fate-of-the-billable-hour/>, haettu 15.11.2016.

Markesinis, Basil S. -- Unberath, Hannes – Johnston, Angus (2006) *The German Law of Contracts: A Comparative Treatise*. Bloomsbury, London.

Minilex (2017) Riita-asian käsittely ulkomailla. <<https://www.minilex.fi/a/riita-asian-k%C3%A4sittely-ulkomailla>>, haettu 15.8.2017.

Mitchell, V.W. – Moutinho, L. – Lewis, B.R. (2003) Risk Reduction in Purchasing Organisational Professional Services. *The Service Industries Journal*, Vol. 23 (5), 1-19.

Peña-Siles, Joaquin – del Mar González-Zamora, Maria – Machuca, José A.D. (2012) Specifying business services: learning from software engineering. *Journal of Service Management*, Vol. 23 (1), 97–119.

Pemer, Frida – Werr, Andreas – Bianchi, Mattia (2014) Purchasing professional services: A transaction cost view of the antecedents and consequences of purchasing formalization. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, 840-849.

Pöyhönen, J. (1988), *Sopimusoikeuden Järjestelmä Ja Sopimusten Sovittelu (The System of Contract Law and Adjustment of Contracts)*, Finnish Lawyers' Association, Helsinki.

Romein, Annemieke (1999) *The Passing of Risk: A comparison between the passing of risk under the CISG and German law*, <<http://www.cisg.law.pace.edu/cisg/biblio/romein.html>>, haettu 8.4.2017.

Rottmann, Steven – Glas, Andreas H. - Essig, Michael (2015) Procurement process of professional services: A case study of legal services. *International Journal of Information, Business & Management*. Vol. 7 (2), 144-162.

Schlechtriem, Peter – Butler, Petra (2009) *UN Law on International Sales*. Springer, Heidelberg.

Selviaridis, Kostas – Agndal, Henrik – Azelsson, Henrik (2011) Business services 'in the making: (De)Stabilisation of service definitions during the sourcing process. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 17 (2), 73–86.

Selviaridis, Kostas – Spring, Martin – Araujo, Luis (2013) Provider involvement in business service definition: A typology. *Industrial Marketing Management*, Vol 42 (8), 1398-1410.

Sisula-Tulokas, Lena (2012) *CISG pähkinäkuoressa*. Helsingin yliopisto. 1-46.

Smeltzer, Larry R. – Ogden, Jeffrey A. (2002) Purchasing Professionals' Perceived Differences between Purchasing Materials and Purchasing Services. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38

Sonmez, Mahmut – Moorhouse, Andy (2010) Purchasing professional services: which decision criteria? *Management Decision*, Vol. 48 (2), 189-206.

Sops 50/1988: Yleissopimus kansainvälistä tavaran kauppaa koskevista sopimuksista.

Swan, John E. – Bowers, Michael R. – Grover, Rajan (2002) Customer involvement in the selection of service specifications. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 (1), 88-103.

Tulip, Sam (2001) How to buy legal services. *Supply Management*. Vol 6 (16), 34-35.

Tilastokeskus (2015) Ulkomaankauppa. <http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa_en.html>, haettu 17.6.2016.

Uncitral (2017) About Uncitral, <http://www.uncitral.org/uncitral/en/about_us.html>, haettu 4.4.2017.

van der Valk, Wendy – Rozemeijer, Frank (2009) Buying business services: towards a structured service purchasing process, *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 (1), 3-10.

van Weele (2010) *Purchasing and Supply Chain Management*. 5th edition, Cheriton House, United Kingdom. 1–418.

von Knorre, Karl Friedrich (2017) Tuomioistuimen toimivalta ja sovellettava laki suomalais-saksalaisissa kauppasopimuksissa. <http://www.hvko.de/files/HVKO/Dokumente/Tuomioistuimen%20toimivalta%20ja%20sovellettava%20laki%20kauppasopimukset_2017.pdf>, haettu 15.8.2017.

Viljamaa, Annamari (2011) Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. *International Small Business Journal*, Vol. 29 (5), 472-488.

Wilhelmsson, Thomas – Sevón, Leif – Koskelo, Pauliina (2006) *Kauppalaipäähkohdat*. 5. uud. p. Gummerus, Helsinki

Wood, Laura (2014) Research and Markets: Survey of Law Firm Policies on Alternative Pricing of Legal Services. *Business Wire*. <<http://www.businesswire.com/news/home/20140624005919/en/Research-Markets-Survey-Law-Firm-Policies-Alternative>>, haettu 17.11.2016.

Wynstra, Finn – Axelsson, Björn – van der Valk, Wendy (2006) An application based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 (17), 474–496.

Yin, Robert K. (2003) *Case study research – design and methods*, Thousand Oaks, Sage

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelukysymykset yrityksille

- 1) Lakipalvelun tarve
 - 1.1 Miten tarve lakipalveluun ilmeni?
 - 1.2 Millaiseen tilanteeseen yrityksenne tarvitsi apua?
 - 1.3 Kun tarve oli ilmennyt, miten yrityksessänne reagoitiin?
- 2) Hankinnan vakiintuneet käytännöt
 - 2.1 Oliko hankintaan olemassa yleisiä ohjenuoria? Esimerkiksi tarkistuslistoja tai vakiosopimuksia?
 - 2.2 Käyttikö yrityksenne aikaisemmin käyttämäänsä lakipalveluntarjoajaa?
- 3) Lakitoimiston valinta
 - 3.1 Jos käytettiin uutta lakipalveluntarjoajaa, miten sitä lähdettiin etsimään?
 - 3.2 Millä perusteilla mahdollista valintajoukkoa rajattiin pienemmäksi?
 - 3.3 Millä perusteilla lopulliseen valintaan päädyttiin?
 - 3.4 Olivatko jotkin perusteet tärkeämpiä kuin toiset?
 - 3.5 Ketkä olivat mukana lakipalveluntarjoajan valitsemisessa?
- 4) Palvelun määrittely
 - 4.1 Mietittiinkö palvelun mahdollista sisältöä ennen yhteydenottoa lakipalveluntarjoajaan?
 - 4.2 Kun yhteydenotto oli tehty, osallistuiko yrityksenne palvelun määrittelyyn? Miten?
 - 4.3 Millä perusteella määrittely tehtiin? Esim. lakipalveluntarjoajan työpanos, lopputulos yms.
 - 4.4 Tarkentuivatko lakipalveluntarjoajan kanssa sovitut määrittelyperusteet jossain vaiheessa yhteistyötä?
 - 4.5 Ketkä olivat mukana palvelun määrittelyssä?
- 5) Sopimuksentekoprosessi
 - 5.1 Millainen oli sopimuksentekoprosessi? Oliko esisopimuksen kaltaisia alustavia sopimuksia, ketkä osallistuivat sopimuksen tekemiseen, kuinka kauan prosessi vei aikaa jne.?

5.2 Kuinka kattavasti asioista sovittiin sopimuksessa? Päättiinkö heti kaikista asioista vai jätettiin jotain sovittavaksi myöhemmin? Miksi?

5.3 Millaista hinnoittelua lakipalveluntarjoaja käytti?

5.4 Tarkistettiinkö sopimusta jossain vaiheessa yhteistyösuhdetta?

6) Palvelun toimittaminen

6.1 Pidettiinkö yritystänne ajan tasalla palvelun toimittamisen aikana?

6.2 Miten yhteistyö yrityksenne ja lakipalveluntarjoajan välillä näkyi, jos yhteistyötä oli? Esim. raportit ja selkeä kontaktihenkilö lakipalveluntarjoajan puolelta?

7) Palvelun arvioiminen

7.1 Arvioitiinko palvelun laatua sen toimittamisen aikana tai jälkikäteen? Miten?

7.2 Ketkä osallistuivat laadun arviointiin?

LIITE 2 Operationalisointitaulukot

Saksan markkinoiden B-to-B lakipalveluiden hankinta pk-yrityksessä	
<i>Tutkimusongelma</i>	Miten ja millaisiin ongelmiin tavaran kauppaan keskittyvät pk-yritykset hankkivat lakipalveluita Saksan markkinoita varten?
<i>Alaongelma 1</i>	Millainen palvelunhankintaprosessi on?
<i>Teoria</i>	<p>Luvut</p> <p>3.1 Hankintaprosessin formalisointi</p> <p>3.2 Ongelman tai tarpeen tunnistaminen</p> <p>3.3 Määrittelyjen tekeminen ja määrittelyjen muuttuminen</p> <p>3.4 Palveluntarjoajan valitseminen</p> <p>3.5 Sopimuksen tekeminen</p> <p>3.6 Palvelun toimittaminen</p> <p>3.7 Palvelun arvioiminen</p> <p>3.8 Muokattu lakipalvelunhankintaprosessi</p>
<i>Empiria</i>	<p>Haastattelukysymykset</p> <p>1 Miten tarve lakipalveluun ilmeni?</p> <p>1.2 Millaiseen tilanteeseen lakipalvelua tarvittiin?</p> <p>2-2.1 Hankinnan yleiset käytännöt, esim. vakiosopimukset?</p> <p>3-3.4 Miten palveluntarjoajaa lähdettiin etsimään, ja minkälaisin perustein se valittiin?</p> <p>4-4.4 Miten ja millaisin perustein palvelu määriteltiin?</p> <p>5-5.3 Millainen oli sopimuksentekoprosessi, mistä sovittiin, miten hinnoiteltiin?</p> <p>6 Miten palvelu toimitettiin?</p> <p>7-7.1 Arvioitiinko palvelun laatua sen toimittamisen aikana tai jälkikäteen?</p>

<i>Alaongelma 2</i>	Miten yhteistyö yrityksen ja lakipalveluntarjoajan välillä toimii?
<i>Teoria</i>	<p>Luvut</p> <p>3.3 Palveluntarjoajan ja hankkijan osallistuminen määrittelyyn</p> <p>3.5 Sopimuksentekoon osallistuminen</p> <p>3.6 Palvelun toimittamiseen osallistuminen</p> <p>3.7 Palvelun arvioiminen</p>
<i>Empiria</i>	<p>Haastattelukysymykset</p> <p>4.1-4.4 Ketkä osallistuivat määrittelyihin, tarkentuivatko määrittelyt jossain vaiheessa?</p> <p>5-5.3 Ketkä osallistuivat sopimuksen tekemiseen, tarkistettiinkö sopimusta jossain vaiheessa?</p> <p>6-6.2 Miten yhteistyö toimi ja näkyi palvelusuhteen aikana?</p> <p>7 Arvioitiinko palvelua, ja ketkä osallistuivat arviointiin?</p>

<i>Alaongelma 3</i>	Millaisiin ongelmiin apua haetaan?
<i>Teoria</i>	<p>Luvut</p> <p>2 Kansainvälisen kauppalaian mahdolliset ongelmatilanteet</p> <p>3.2 Ongelman tai tarpeen tunnistaminen</p>
<i>Empiria</i>	<p>Haastattelukysymykset</p> <p>1-1.1 Miten tarve lakipalveluun ilmeni, millaiseen tilanteeseen yrityksenne tarvitsi apua?</p>